الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

كلية العلوم التجارية والاقتصادية والتسيير

قسم علوم ال ت س ي ير

مذكرة التخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص ادارة واقتصاد المؤسسة

الموضوع:

نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

إعـداد الطالبة:

خواصة شهرزاد

إشراف:

د. ولد محمد عيسى محمد محمود

لجنة المناقشة:

د.بوطراف الجيلالي	رئيسا	أستاذ محاضر
د. محمد عيسى محمد محمود	مشرفا	أستاذ محاضر
أ.مولود نورين	مناقشا	أستاذ مساعد

السنـة الجامعيـة

2015 2014

دعـــــــــــــــــاء

يا رب

لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت

ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل

هو التجارب التي تتبع النجاح

يا رب

علمني أن النجاح هو أكبر مراتب القوة

يارب

إذا جردتني من النجاح أترك لي قوة العتاد

حتى أتغلب على الفشل

وإذا جردتني من نعمة الصحة

فاترك لي نعمة الإيمان

أمين يا رب العالمين

الطالبة:

خواصة شهرزاد

إهـــــــداء

أهدي ثمرة جهدي إلى نبع الحنان، فيض الإيمان، بر الأمان هبة الرحمن، إلى من أبصر طريقي بعينيها إلى من تفرج كربي و أحزاني بدعائها إليك أيتها العزيزة الغالية"أمي أطال الله عمرك"

إلى من كان حلمه دائما أن يرانا في مراتب عالية إلى أبي حفظه الله.

-إلى روح أخي الطاهرة سيد أحمد يحي رحمه الله

-إلى أخي العزيز محمد

-إلى بلسم الحياة ومنبع الغبطة والسرور إلى شقيقاتي"فاطمة"و"حفيظة" و"سعاد" حفظهن الله و رعاكن.

إلى ابنة أختي الكتكوت "ملاك شيماء"

إلى صديقاتي ورفقاء دربي في الحياة و الدراسة ومن قاسموني أحضان المحبة إلى "سميحة" و "سليمة"

و إلى كل من سقط اسمه سهوا من خيالي،و غلى كل من يحمل ثمرة حب لي.

إلى من كانوا قدرا جميلا ورائعا في حياتي ذات يوم.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع.

الطالبة:

خواصة شهرزاد

كلمـــــــة شكــــــــــــــر

رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي باتمام هذا البحث وعلى ما مننت به علي من توفيق و سداد ،و على ما منحتني إياه من صحة وقدرة على تخطي الصعاب و تذليل العقاب و اقتداء برسول الله الذي حثنا على الشكر فقال"الشكر فيه النعمة و سبب دوامها ومفتاح المزيد منها و يتم شكرنا لله عزوجل فشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع، و نخص بالذكر الأستاذ المشرف "الدكتور ولد محمد عيسى محمد محمود"على تقبله الاشراف على هذا العمل بصدر رحب سائلة الله عزوجل أن يديم فضله وعطائه عليه .

الطالبة:

خواصة شهرزاد

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

فهرس الجداول والأشكال

أولاً:قائمة الجداول

ثانياً:قائمة الأشكال

الفصل الأول

الاطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الأول:ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني:أهمية وأهداف وفوائد حوكمة الشركات

المبحث الثالث: خصائص ومحددات حوكمة الشركات

المقدمـــة العامة

مع تزايد النمو الاقتصادي العالمي و التنافس بين مصالح الأطراف المختلفة في مجال التجارة الولية ، و هيمنة نظام العولمة على الاقتصاديات العالمية و تحظى مظاهر تأثيره من البعد الاقتصادي إلى التأثير السلبي على الشعوب و الدول بأبعاد ذات طابع اجتماعي ، سياسي و امني و خاصة على الدول النامية و الصغرى و مع ظهور الشركات أصبح انهيار تلك الشركات يؤدي إلى عواقب اقتصادية جسيمة تؤثر على المجتمع ككل ، فالشركات الوطنية كغيرها من شركات دول العالم تؤثر و تتأثر الحية العامة ، حيث إن أدائها يمكن أن يؤثر في الوظائف و الدخول و المدخرات و المعاشات و مستويات المعيشة بحياة الأفراد و المؤسسات بالمجتمع و بعد هذه الانهيارات دفع العالم إلى البحث عن نظام يحد من مخاطر انهيار الشركات ، يؤدي إلى أحكام الرقابة عليها و يكون سبيلاً لإتباع إدارات تلك الشركات السلوك الرشيد في الإدارة و إتباع الشفافية بداخلها ، و هو ما يسمى بنظام حوكمة الشركات .

هـذا النهج الذي يستند في تطبيقه إلى مبادئ أساسية و هي الشفافية ، المساءلة ، المسؤولية و العدالة و ذلك لإحكام الرقابة على الكيانات الاقتصادية و الشركات الكبرى من خلال فصل الملكية عن الإدارة ، و إتباع الإفصاح و الشفافية لإيجاد التوازن بين المستوى المقبول لدى الشركات و الكيانات الاقتصادية و المستوى الذي يرغب فيه الأطراف المتعددة من خلال توافر إطار فعال لحوكمة الشركات يعمل على رفع كفاءة الشركات و الأسواق ، ويساعد هذا النظام الشركات المحلية على جذب المزيد من رأسمال لاستثماراتهم لمواكبة منافسيهم الأجانب و المحافظة على استمرارية الأعمال .

و انطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية الموضوع في السؤال الجوهري التالي :

- ❖ مـا هـو واقع نظام حوكمـة الشركات في المؤسسة الاقتصاديـة ؟

و تتفـــرع من الإشكالية الأسئلة الفرعية التاليـة :

1. ما مفهوم حوكمـة الشركات ؟ و ماهية متطلبات تطبيقها ؟
2. ما هو واقع الإطار المؤسسي و آلية حوكمـة المؤسسات في الجزائر ؟

فرضيات الدراســة :

كإجابات قبلية للأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

1. تحتل مبادئ حوكمـة المؤسسات و ممارساتها أهمية كبيرة تتزايد مع مرور الزمن و تتصاعد أهميتها في الدول النامية بعد أن لاقت قبولاً واسعاً في الدول المتقدمة خاصة بعد ظهور الأزمات المالية .

2. بذلت الجزائر جهوداً من اجل تطبيق حوكمة المؤسسات إلا أن ذلك غير كافي في ظل عدم وجود إطار مؤسساتي متين و أنظمة و قوانين داعمة لذلك ، و كذا ......دور البورصة و انعدام معايير المحاسبة و المراجعــة .

أهداف الدراسـة :

بالإضافــة الى محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة و السعي لاختبار الفرضيات المتبناة فان هذه الدراسة تهدف الى :

- إبراز دور حوكمة الشركات من الجزائر من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسساتي و آليات تطبيقها .

- اقتراح توصيات و اقتراحات من شانها العمل على تفصيل تطبيق حوكمة المؤسسات بما يضمن حقوق أصحاب المصالح .

المنهج المستخـــدم :

نستخدم في دراستنا لهذا الموضوع المنهج الوصفي التحليلي ، و ذلك في توضيح واقع نظام الحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، و كذا العلاقة بين حوكمة الشركات و المؤسسات الجزائرية،وذلك من خلال التطرق الى واقع حوكمة الشركات في شركة سونطراك الجزائرية.

تقسيـم الدراسـة :

بناءا على الأهداف و الفرضيات الموضوعة سابقا قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين و مقدمة و خاتمة عامة بعد المقدمة تناولنا في الفصل الأول المفاهيم العامة حول حوكمة الشركات و تطرقنا فيه إلى ماهية حوكمة الشركات في المبحث الأول من خلال أربعة مطالب تضمنت نشاة حوكمة الشركات و أسباب ظهور حوكمة الشركات اضافة إلى الاطراف المعنية بحوكمة الشركات ومفهوم حوكمة الشركات اما المبحث الثاني تطرقنا إلى أهمية وأهداف وفوائد

حوكمة الشركات وفصلنا كل عنصر الى مطلب أما المبحث الثالث فقد تناولنا فيه مبادئ ومعايير حوكمة الشركات وتضمن كل عنصر إلى مطلب اما المبحث الرابع فقد تناولنا فيه خصائص ومحددات حوكمة الشركات وتضمن كل عنصر مطلب.

أما الفصل الثاني تطرقنا الى الجانب المهم من بحثنا وهو حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فقد قسمنا فصلنا إلى ثلاثة مباحث ففي المبحث الاول تناولنا ماهية المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الأول تضمن تعريف المؤسسة الاقتصادية ومطلب الثاني أهداف المؤسسة الاقتصادية والمطلب الثالث أنواع المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثاني فتناولنا فيه واقع وتحديات وأفاق حوكمة الشركات من خلال ثلاثة مطالب، المطلب الاول تضمن سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية والمطلب الثاني برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة اما المطلب الثالث تطرقنا فيه الى إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات اما المبحث الثالث فكان حول حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك الجزائرية وتطرقنا فيه إلى ثلاثة مطالب، المطلب الأول نشأة واهداف مؤسسة سوناطراك والمطلب الثاني نشاطات مؤسسة سوناطراك أما المطلب الثالث فتناولنا واقع الحوكمة في مؤسسة سوناطراك

تمهيــد:

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي زادت أهميتها في قطاع الأعمال العام والخاص لما لها من أهمية كبيرة في إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين، حيث تعددت الاتجاهات الفكرية في أهمية حوكمة الشركات فمنها ما ذهب إلى أهمية الحوكمة في القطاع العام لما لها من تأثيرات على الاقتصاد الوطني ومنهم من ذهب إلى أن حوكمة الشركات ذات أهمية بالغة في القطاع الخاص والمتمثلة في القطاع التجاري والصناعي.

كما ارتبطت حوكمة الشركات ارتباطاً وثيقاً بالأزمات المالية والاقتصادية ولقد كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات، فقد أفلست العديد من الشركات العالمية في مجموعة من الدول المتقدمة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية .

وفي هذا الإطار سيتم تناول هذا الموضوع في هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات .

المبحث الثاني: أهمية وأهداف وفوائد حوكمة الشركات

المبحث الثالث:مبادئ حوكمة الشركات

المبحث الرابع: خصائص ومحددات حوكمة الشركات .

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات

أول من اهتم بحوكمة الشركات الباحثان الأمريكيان BERLE et REANS وذلك من خلال ندوتهم " الشركة الحديثة والملكية الخاصة " حيث قاما بدراسة تركيبة رأسمال كبريات الشركات الأمريكية، ومن خلال دراستهما توصلا إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة و إلى إلزامية فرض رقابة على تصرفات المسيرين لحماية حقوق المساهميــن.

وتستند حوكمة الشركات في الفكر التنظيمي الى مجموعة من النظريات أهمها نظرية الوكالة التي يعود الفضل في تطويرها إلى الأمريكيين MECKLING et JENSEN سنة 1976، حيث أثارا مسالة هامة تتعلق بالفصل بين ملكية رأس المال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار والتسيير الموكلة للمسيريين، فحسب هذه النظرية فان المسيرين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من اجل زيادة ثروتهم وخلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها لان السير وفقاً لنظرية الوكالة يلجا إلى وضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره و بذلك هو يفضل تحقيق مصالحه وأهدافه الشخصية اولاً قبل مصالح المؤسسة (خاصة الحفاظ على قيمته في سوق العمل) لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجا المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي وللحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات وأدوات رقابية وإشرافية داخلية تعتمد على مجلس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين (رئيس مرؤوس) وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين ،و خارجية ممارسة من طرف مرؤوس وكذا الرقابة المباشرة للمساهمين، وخارجية ممارسة من طرف الأسواق (سوق رقابة المسيرين ، السوق المالي ، البنوك ...)، وقد اشار MINOW et FAMA سنة 2001 عن إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات، إذا فقد جاءت حوكمة الشركات كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من اجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين ولفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع وتحافظ على استمرارية الشركة ايضاً[1].

[1] نرمين أبو العطا، حوكمة الشركات، سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية، جانفي 2003، ص02.

المطلب الثاني : أسباب ظهور حوكمة الشركات

هناك جملة من الأسباب والتداعيات التي أدت إلى ظهور الحاجة إلى حوكمة الشركات، و تبؤها صدارة الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتقدمة والناشئة منها على حد سواء يمكن تلخيصها فيمايلي:

أ/ الاحداث الدولية :

خلال العقدين الماضيين وقعت العديد من الأحداث الدولية، وضعت قضية حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولي، وأزمة المدخرات و القروض في الولايات المتحدة والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وكذا أزمة جنوب أسيا عام 1997، التي وصفت بأنها نتيجة أزمة ثقة في مكونات الإدارة المالية للشركات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين القطاعات الاستثمارية والشركات والحكومة، كما انهارت شركات مثل شركة ENRON والتي تبعها مكتب ARTHUR et ANDERSON لمراجعة الحسابات، لقد جاءت ظاهرة الفضائح المالية لبعض كبريات الشركات العالمية لتؤكد أهمية إيجاد المعايير لأفضل الممارسات والإجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة والالتزام بالأنظمة الداخلية والخارجية المنظمة لشؤون أعمال الشركات أو ما يطلق عليه بحوكمة الشركات.

ب/ العولمة :

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم الى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموماً والمستثمر خصوصاً من معرفة أحداث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من إجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله و تسهيل حركة رؤوس الأموال بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم ،هذا قد يتطلب وضع قاعدة موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين الشركة الام والشركات التابعة[1].

[1] دبلة فاتح، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية و الأنظمة المحاسبية و أثرها على مستوى أداء الأسواق، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2009 .

ج/ العوامل الاقتصادية :

تتمثل هذه العوامل فيما تطمح إليه حوكمة الدول فيما يخص استقرار أسواق رأس المال لديها و جذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق اعلي معدلات نمو اقتصاد ممكنة و تنمية استثماراتها بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما آمكن من المؤسسات والصناديق المالية والدولية.

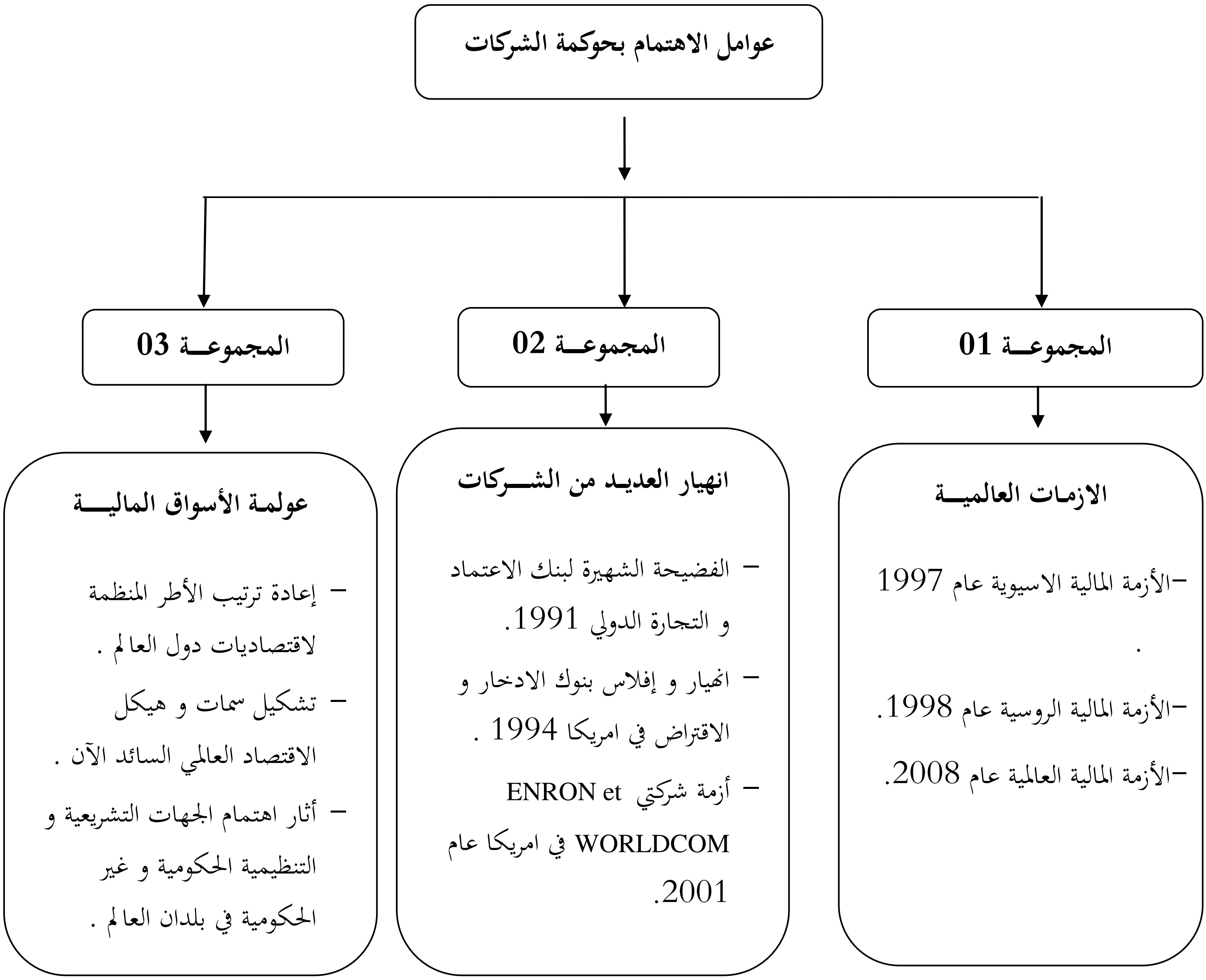
د/ نظرية الوكالة :

يعتبر الفصل بين الملكية و الإدارة من اهم العوامل التي أدت الى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر كلا من (بيرل و مينز) أو من تناول هذا الموضوع سنة 1932 في ندوة بعنوان " الشركات الحديثة والملكية الخاصة "، حيث أشارت الندوة الى ان المنظمة صارت ضخمة الحجم، و أن هذا سيؤدي إلى الانفصال بين الملكية و الرقابة مما قد ينجر عنه ما يعرف بنظرية الوكالة التي تعني الخطر الناجم عن استخدام المديرين لاستراتيجيات تتعارض تماماً مع مصالح الملاك وتخدم أغراضهم الخاصة[1].

[1] نجاتي ابراهيم عبد العليم، نظرية الوكالة و دورها في تطوير نماذج الرقابة على الاداء، مجلة العلوم الادارية، العدد الاول ، 1991، ص89 .

ويمكن تبويب العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي :

الشكل رقم (1): دوافع ظهور نظام حوكمة الشركات



المصـدر : بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري 06-07 ماي 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة .

كما رأى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة لحكومة الشركات هي[1]:

1. متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عالي من الحوكمة حتى تقبل توجيه استماراتها.
2. حدوث حالات الإفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لاتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه.
3. التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامة أوضاع المؤسسات العامة محل التخصيص.
4. الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع، خصوصاً في القطاعات التي تمس شرائح عديدة من المجتمع مثل قضايا البيئة والصحة والسلامة.
5. العدد الكبير من حملة الأسهم الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها .
6. حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي.
7. غياب التحديد الواضح لمسؤولية مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين أما أصحاب المصالح و المساهمين.
8. انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبي.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد.

1/ **المساهمون SHAREHOLDERS**: يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وايضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2/ **مجلس الإدارة BOARD of DIRECTOR**: يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، يقوم المجلس باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة،

[1] حماد ، طارق عبد العال، حوكمة الشركات، المفاهيم ، المبادئ ، التجارب، الدار الجامعية، القاهرة، 2005،ص20.

بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3/ الإدارة MANAGEMENT: مسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

تعتبـر الوضعية الأساسية لمديري الشركات ......بالبورصة هي الإشراف على إدارة الشركة وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من اجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فانه يمكن القول ان المدير يلعب دور حيوي في الشركة باعتباره شخص مسؤول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.

4/ **أصحاب المصالـح STOCKHOLDERS** : مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال الموظفين، وجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة و مختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الاستمرار، ويجب ملاحظة أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، و أصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا او عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة، ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسع المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة من إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دوراً هاماً في عدد من الأنظمة في حوكمة الشركات ويمكنهم ان يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح الشركة وادائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف و تفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية و الثقافية السائدة[1].

[1]محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري –دراسة مقارنة–، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 16.

المطلب الرابع : مفهوم حوكمة الشركات

حوكمة الشركات هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسساتي والتنظيمي للشركات،وذلك من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى.

وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى،كما تتوفر حوكمة الشركات الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة وتقرير الوسائل اللازمة لبلوغ تلك الأهداف التي تكون في مصلحة الشركة ومساهميها حث تسهل عملية الرقابة الفعالة على الشركة.

فمبادئ حوكمة الشركات تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشا من الفصل بين الملكية والإدارة، والتفويض والوكالة في الإدارة، وكذا المشاكل بين أصحاب الملكية الحاكمة في الشركة و صغار المساهمين الآخرين وكذا أصحاب المصالح الأخرى مثل الدائنين والعاملين و الحكومات التي تقوم بإنشاء الإطار المؤسس والقانون الشامل للحوكمة، ويخضع هؤلاء جميعاً في علاقاتهم لقواعد حوكمة الشركات أما بالالتزام الإجباري من خلال القانون والتنظيم المؤسسي، أو الالتزام الاختياري، أو أخيرا نتيجة ضغوط و حوافز من قوى السوق لإتباع أفضل الممارسات.

لا يختلف مفهوم حوكمة الشركات باختلاف نشاط الشركة، فمفهوم حوكمة الشركات في المؤسسات المالية والبنوك هو ذات مفهوم في باقي الأشكال الأخرى من الشركات التجارية باعتبار ان البنوك هي شكل من أشكال الشركات، حيث تعتبر الحوكمة في البنوك نظام لإدارة المصارف لإحكام الرقابة عليها، بما يحقق أهداف تلك المصارف، ويتيح لها استمرار التواصل مع مصادر تمويلها.

فحوكمة الشركات هي بشكل عام القوانين والقواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وبشكل أكثر تحديداً فان هذا المصطلح كما سبق الإشارة إليه سابقاً يقدم إجابات لعدة تساؤلات منها، كيف يضمن المساهمون ألا تسيء الإدارة استغلال أموالهم؟ وكذا كيف يتأكد هؤلاء المساهمين بان الإدارة تسعى إلى تعظيم ربحية أسهم الشركة وقيمتها في الآجال الطويلة ؟

و ما مـدى اهتمام الإدارة بالمصالح الأساسية للمجتمع في مجالات الصحة والبيئة ؟

و كيف يتمكن حملة الأسهم وأصحاب المصالح من رقابة الإدارة بشكل فعال ؟

ومصطلح " حوكمة الشركات " يهدف إلى إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات بالشركة وأصحاب المصالح وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجب، وهو ما يعني نقله نوعية في مفهوم التحكم والسيطرة على الشركات بعيداً عن الفردية و المزاجية و العشوائية واللامبالاة، حيث يمكن أن تحقق القواعد والنظم و الإجراءات أفضل حماية و توازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها والحكومات أيضاً، كما أن تعريف حوكمة الشركات لا يتناول شكلاً محدداً من أنواع وأشكال الشركات، فيمتد عند البعض ليشمل جميع أنواع الشركات والمنظمات الحكومية أو الأهلية و كذلك غير الهادفة إلى الربح.

والواقع انه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه بين القانونين والاقتصاديين لمصطلح " حوكمة الشركات " ويرجع ذلك إلى تداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وتأثيرها على المجتمع والاقتصاد ككـل.

فتعرف حوكمة الشركات وفقاً لغرضها بأنها " الإجراءات التي تقوم بالحفاظ على التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية و أهداف الأفراد والمجتمع "

فالهدف هو التقريب بين مصالح الأفراد والمجتمع ككـل.

كمـا تعرف حوكمة الشركات بالإطار العام او الأسلوب الذي يتم بمقتضاه الإدارة والتحكم في قرارات وتوجهات الشركة بما يعمل على الوفاء بحقوق الأطراف المختلفة بالشركة، حيث يتم بمقتضاه توفير الإطار الجيد لعمل الشركة في مناخ يتمتع بالشفافية، بما يساعد على تحديد و تنفيذ الأهداف الأساسية للشركة وتحقيق أفضل مركز مالي واقتصادي للشركة ككـل.

وتعرف حوكمة الشركات ايضاً " بأنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين و أصحاب المصالح وواصفي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين

كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة، كما يمكن تعريفها بانها تشمل القواعد التي توجه سلوك الشركات وحملة الأسهم وإدارة الشركات و كذلك الإجراءات الرامية إلى فرض تطبيق تلك القواعد وتعزيزها.

وتعرف ايضاً بأنها الهيكل المؤسسي و العلاقات الرسمية و غير الرسمية التي تحكم الأنشطة وصنع القرار .

وأمـا التغيرات الحديثة التي طرأت على اتجاهات حوكمة الشركات والتي ستأتي الإشارة إليها في دراستنا، يمكن أن نعرف حوكمة الشركات بشكل عام " بأنها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف أصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في إطار الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي إتباعها إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية في الأسواق[1] .

وتعددت التعاريف من قبل المنظمات العالمية وذلك حسب طبيعة كل منظمة، حيث تم تعريف حوكمة الشركات من قبل مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها " هي النظام الذي يتم من خلال إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".

كما تم تعريفها ايضاً من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDF " إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها و مساهميها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات ايضاً الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة و تحدد وسائل انجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء "[2].

و عـرف CADBURY الحوكمة في تقرير عام 1992 ان حوكمة الشركات " يعتمد اقتصاد الدولة ما على زيادة وكفاءة الشركات و هكذا فان الفاعلية تؤدي بها مجالس الإدارة لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة وهكذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات "

وتواصل CADBURY توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة و لكنها شهيرة وعملية للحوكمة وهي " حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركة و تراقب "[3].

[1] احمد على خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص71.

[2] الخضيري محسن احمد، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر ، 2005، ص ص:7-11 .

[3] حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف المفاهيم – المباديء – التجارب – المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص11.

كما عرف القانون البلجيكي حوكمة الشركات عام 2004 " أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والسلوكيات التي تدار الشركات و يتحكم فيها طبقاً لها، ويحقق نموذج جيد لحوكمة الشركات هدفه بان يحافظ على توازن سليم بين الملكية والإدارة و كذلك التوازن بين الأداء والالتزام[1].

كما عرفها حماد أن الحوكمة " هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من اجل تحقيق أهدافها و الوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الصراحة " [2].

كما عرف هندي الحوكمة بأنها " هي الوسيلة التي تضمن للمجتمع أن إدارة الشركة تعني بمصالح الأطراف التي يهمهم أمرها "[3].

ويعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهدته وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القراصنة وضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالماً، أطلق على هذا الربان (GOOD GOVERNER) والتي تعني المتحوكم الجيد ،كما انه لا توجد ترجمة عربية تنطبق تماماً على كلمة " الحوكمة " كما جاء بمعناه باللغة الانجليزية (GOVERNANCE) مما دفع بعض الدول مثل ألمانيا وفرنسا الى استخدام نفس المصطلح الانجليزي وبذات الحروف مع تغيير في طريقة نطقها و لفظها [4]، الا انه في عام 2003 اصدر مجمع اللغة العربية اعتماده هذا اللفظ (الحوكمة) حيث أكد في بيان له " في رأينا ان الترجمة العربية (حوكمة) للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبنى و معنى، فهي أولاً جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظتها على الجذر و الوزن، وهي ثانياً تؤدي الى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم مراقبة نشاط الشركة ومتابعة أداء القائمين عليها واعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شانه أن يضيف جديداً إلى الثورة المصطلحة للغة العربية في العصر الحديث[5].

[1] يوسف محمد طارق، حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق، مباديء ممارسة حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009 .

[2] حماد طارق عبد العال، المفاهيم، المبادئ، التجارب، مرجع سبق ذكره، ص22.

[3] هندي منير، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم االداء، مدخل حوكمة الشركات، المعارف، الاسكندرية، 2009، ص5.

[4] الخضيري محسن امين، مرجع سبق ذكره، ص30

[5] يوسف محمد طارق، مرجع سبق ذكره، ص120 .

الفرع الأول: المفهوم اللغوي للحوكمـة

هو اصطلاحاً يعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة، ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغوياً نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلينة تدعيماً للشفافية و الموضوعية والمسؤولية.

الفرع الثاني: المفهوم المحاسبي للحوكمـة

من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة الى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية، وتركز هذه النظرة على تحقيق الشفافية وتوسيع نطاق الإفصاح عن البيانات المحاسبية والقوائم المالية ومزايا المديرين وتطبيق المعايير المحاسبية المتعارف عليها دولياً.

الفرع الثالث: المفهوم القانوني للحوكمــة

يشير اصطلاحاً الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها.

الفرع الرابع: المفهوم الإداري للحوكمــة

لم يتحدد بدقة بعد ما يمكن ان يسمى المفهوم الإداري لإصلاح الحوكمة وأن كان يمكن القول أن هناك استخدامات لإصلاح الحوكمة في بعض الكتابات الادارية ومنها:

1. الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمنظمة.

2. الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقات بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقوا الخدمة، و تحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين[1].

الفرع الخامس: المفهوم الاقتصادي للحوكمة

يعني مفهوم الحوكمة من الناحية الاقتصادية الأسلوب الذي عن طريق يستطيع المستثمرين الذي يوفرون التمويل للشركات من خلال أسواق المال تحقيق قدر من الطمأنينة يضمن حصولهم على عائد لاستثماراتهم ولا يصدق مفهوم حوكمة الشركات إلى حماية أقلية المساهمين فقط، لكن الأهم من ذلك حماية كبار المقرضين والمستثمرين والمساهمين لضمان عوائد مجزية لهم، لان هؤلاء هم الفئة القادرة على المشاركة الفعالة في نمو الشركات وبالتالي تحقيق خطط التنمية المطلوبة خاصة في الدول النامية التي تشهد تحولات اقتصادية.

الفرع السادس: المفهوم الاجتماعي للحوكمة

يتسع مفهوم حوكمة الشركات في معناه الواسع ليشمل الجانب الاجتماعي وحماية الأطراف المختلفة ويضمن المسؤولية الاجتماعية لهذه الشركات تجاه مجتمعها المسؤولية الاجتماعية للشركات، فمفهوم حوكمة الشركات لا يضم الشركات والمؤسسات الاقتصادية وأسواق المال فحسب بل يمتد ليشمل كل المؤسسات ووحدات أو تقديم الخدمات سواء مملوكة للقطاع الخاص أو العام العاملة في المجتمع، فحوكمة الشركات هي منظور مجتمعي تنموي للوصول إلى تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد والمجتمع ككل، وقد ظهر فيها ما يسمى بمبادرات العمل المسؤول في هذا الشأن[2].

[1] عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص13-15 .

[2] نرمين ابو العطا، حوكمة الشركات والتمويل على التطبيق على سوق المال، رسالة ماجستير في الاقتصاد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مصر، 2006، ص 15.

المبحث الثاني: أهميـــة و أهـــداف وفوائد الحوكمـــة

المطلب الأول: أهمية حوكمة الشركات

تهتم حوكمة الشركات بالتحكم في الشركات من اجل إعادة الثقة فيها وفي الاقتصاد الذي يولدها، لذلك تعتبر الحوكمة من ضمن المعايير المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني، وتسهم الحوكمة كذلك في تهيئة الجو لنمو وتعدد شركات المساهمة التي تعمل في مجالات حيوية،وتحقق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني، ويمكن تلخيص أهمية تطبيق حوكمة الشركات من قبل فيما يلي:

- العمل على وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق تلك الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين[1].

- توفير الحماية لأصحاب المصالح والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية من حملة الأسهم[2].

- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.

- تعتبر حوكمة الشركات عنصراً مهماً في زيادة الفعالية الاقتصادية وذلك من خلال تمكين الإدارة ومجلس الإدارة من تعقب الأحداث ذات الفائدة لكل من الشركة المساهمين، كما تسهل عملية الرقابة، مما يؤدي الى تشجيع الشركات على الاستخدام الأمثل لمواردها.

- الشفافية والدقة والوضوح في البيانات المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها[3].

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول بجذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص30.

[2] بن عيشي عمار، عمري سامي، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع ورهانات و آفاق، جامعة ام البواقي 07-08 ديسمبر 2010 .

[3] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية ' الطبعة الثالثة، مصر، 2007، ص 15.

- ان تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مسائلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية و الإدارية، والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شانه المساعدة على سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشان وعلاج أسبابه وأثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة و تعزيز مسائلتها ايضاً وماية أصول الشركة وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، و تعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شانه أن يعني الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش و الفساد الإداري والأزمات و الإفلاس.
- إن تحسين أداء الشركة و قيمتها الاقتصادية وقيمة أسهمها، وكذا تحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية فيها ونزاهة تعاملها وعدالتها وشفافية المعلومات الصادرة عنها، كل ذلك من شانه أن يقوي قدرات الشركة التنافسية وكذلك قدراتها على جذب الاستثمار والنمو.

و على المستوى العربي أوضحت الدراسات أن أهمية حوكمة الشركات في تحسين التنافس بين الدول والشركات العربية وتقليل مخاطر الأزمات المالية والاقتصاد ككل ودعم أداء الشركات الاجتماعي،مع زيادة الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي عدد من دول العالم والتحول للأنظمة الاقتصادية التي يتم الاعتماد فيها على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومستمرة من النمو الاقتصادي[1].

بالإضافة إلى تحرير الأسواق المالية الذي انتظم العالم وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بصورة غير مسبوقة واتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة ،تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة، لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي[2].

---

[1] طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص489.

[2] سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات و أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006 ،ص ص: 08-10 .

المطلب الثاني : اهـداف حوكمـة الشركات

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيراً من الأهداف أهمها:

1. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعـدالـــة.
2. إيجاد ضوابط وقواعد و هياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
3. تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
4. العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
5. العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
6. فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرات التنافسية للوحدات الاقتصاديــة.
7. العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الإخلاص.
8. توفير فرص عمل جديدة.
9. جذب الاستثمارات سواء أجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
10. الشفافية في إجراءات المحاسبية و المراجعة المالية لتقليل و ضبط الفساد في الشركة[1].
11. تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للشركـــة.
12. العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة و تحسين معدلات إنتاجهم، وتعميق ثقتهم بالشركـــة.
13. زيادة المعلومات و الخبرات و المهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
14. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
15. تحسين الكفاءة الاقتصادية لشركات .
16. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف

[1] ابراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتها، دار الشروق ، القاهرة، مصر، 2003، ص36.

17. المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة الشركة و المساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.

18. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

19. تجنب حدوث الأزمات المالية نظراً لتأثيرها على الاقتصاد الوطني.

20. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة[1].

المطلب الثالث: فوائـد حوكمـة الشركات

تكمن فوائد حوكمة الشركات في جوانب متعددة لعل أهمها:

1. بالنسبة للاقتصاد

تسهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاية الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمارات من الخارج والداخل على حد سواء، زيادة على تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.

2. بالنسبة للشركات:

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساعد الشركات على خلق بيئة عمل سليمة تعين الشركة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة، ولذا تكون القيمة الاقتصادية للشركة، بالإضافة إلى أن حوكمة الرشيدة تساعد الشركات على الوصول إلى أسواق المال والحصول على التمويل اللازم بتكلفة اقل مما يعنيها على التوسع في نشاطها، وتقليل المخاطر وبناء الثقة مع أصحاب المصالح.

3. المستثمرون و حملة الأسهم

تهدف حوكمة الشركات إلى حماية الاستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء استخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، وترمي أيضا إلى تعظيم عوائد الاستثمار وحقوق المساهمين والقيمة الاستثمارات، علاوة على

[1] عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية – المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة، مكتب الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص27.

الحد من حالات تضارب المصالح إذ أن التزام الشركة تطبيق معايير الحوكمة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة الشركة ومعرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم.

4. أصحاب المصالح الآخرين :

تسعى الحوكمة إلى بناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة الشركة والعاملين بها و مورديها ودائنيها وغيرهم، فالحوكمة الرشيدة تعزز مستوى ثقة جميع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

المبحث الثالث:مبادئ حوكمــة الشركات

لقد أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، إلى حرص العديد من المؤسسات على غرار منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، ونورد فيما يلي أهم هذه المبادئ وفقا لجهة إقرارها

المطلب الأول: مبادئ حوكمــة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية :OCDE

تستهدف هذه المبادئ مساعدة حكومات الدول الأعضاء وحكومات الدول الغير الأعضاء في غمار جهودها لتقييم وتحسين الأطر القانونية والمؤسسية، والتنظيمية لموضوع حوكمة الشركات في تلك الدول بالإضافة إلى توفير الخطوط الإرشادية والمقترحات لأسواق الأوراق المالية، والمستثمرين والشركات و غيرها من الأطراف التي تلعب دوراً في عملية وضع أساليب سليمة لحوكمة الشركات وتركز المبادئ على الشركات التي يتم تداول أسهمها في البورصات.

وتتضمن المعايير والمبادئ الجديدة التي أقرتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية عام 2004 مايلي[1]:

1- ولد محمد عيسى محمد محمود، حوكمة الشركات، مطبوعة جامعية موجهة إلى طلبة: السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم ، الطبعة الاولى، أكتوبر 2013،ص ص:21-26 .

الفرع الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها،كما يجب أن يتوافق مع أحكام القانون،وان يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة، ولقد شدد هذا المبدأ على الآتي:

1- أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.

2- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.

3- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

4- أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

الفرع الثاني حقوق المساهمين:

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات حماية حقوق المساهمين، وتتمثل هذه الحقوق في الآتي:

1-الحقوق الأساسية للمساهمين وتشمل:

أ- تامين أساليب تسجيل الملكية.

ب- نقل أو تحويل ملكية الأسهم.

ج- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

د- المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.

ه- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

و- الحصول على حصص من أرباح المؤسسة.

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في المؤسسة ومن بينها:

أ- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس المؤسسة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.

ب- طرح أسهم إضافية.

ج- أية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع المؤسسة.

3- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين، ومن بينها قواعد التصويت التالية:

أ- ضرورة تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية والتوقيت المناسب بخصوص تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة بالقضايا التي سيتخذ بشأنها قرارات خلال الاجتماع.

ب- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود مقبولة لذلك.

ج- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالنيابة، كما يجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة.

4- يتعين الإفصاح عن نوع الرقابة المتاحة لصغار المساهمين.

5- ينبغي السماح للرقابة بالقيام بدورها على أحسن وجه وبشفافية تامة.

6- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال.

7- يجب أن لا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

8- ينبغي أن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

الفرع الثالث:المعاملة المتكافئة للمساهمين:

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، وكذلك إتاحة فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة التعدي على حقوقهم، وتتلخص بنود هذا المبدأ فيما يلي:

1- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

2- ينبغي أن يكون للمساهمين نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم.

3- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

4- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين، المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

5- يجب منع تداول الأسهم بصورة لاتتسم بالإفصاح أو الشفافية.

6- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس المؤسسة.

الفرع الرابع:دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات اعتراف بحقوق أصحاب المصلحة، كما يقرها القانون وان يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المؤسسات وبين أصحاب المصالح في مجال حلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، ويحتوى هذا المبدأ على البنود التالية:

1- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة المؤسسات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة التعدي على حقوقهم.

3- يجب أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة المؤسسة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات تحقق الإفصاح وفي الوقت الملائم بشان كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة، ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، ويتضمن هذا المبدأ مايلي:

1- يجب أن يشتمل الإفصاح المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.
- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة المؤسسات.

2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات المراجعة.

3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة المراجعة الخارجية والموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.

4- ينبغي أن تتكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

الفرع السادس: مسئوليات مجلس الإدارة

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يضمن المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين، ويتضمن هذا المبدأ مايلي:

1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات والعمل على سلامة القواعد المطبقة، وكذلك العمل على تحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين.

2- عندما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فان المجلس ينبغي عليه أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

4- يتعين على مجلس الإدارة القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية من أهمها:

أ- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية وخطط النشاط.

ب- اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم.

ج- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

د- متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والمساهمين، ومن بين تلك الصور سوء استخدام أصول المؤسسة.

ه- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة، ومن متطلبات ذلك وجود مراجع مستقل وإيجاد نظم الرقابة المناسبة، وبصفة خاصة نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية والالتزام بإحكام القوانين.

5- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية، ويتم ذلك من خلال مايلي:

أ- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقل للأعمال عندما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح، ومن أمثلة تلك المسئوليات الرئيسية التقارير المالية.

ب- كي يتحقق القيام بتلك المسئوليات، يجب أن يضمن أعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية الفعالة

تأسست لجنة بازل عام 1974 من مجموعة العشرة الصناعية وهي : بلجيكا،كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية ،إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا و لوكسمبورج،وتحت مسمى" لجنة التنظيمات و الإشراف و الرقابة المصرفية " وإشراف بنك التسويات الدولية في مدينة بازل بسويسرا، و ذلك في ضوء تفاقم أزمة المديونية للدول النامية وتزايد حجم و نسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية

وتهدف لجنة بازل إلى :

- المساعدة في تقوية استقرار النظام المصرفي الدولي، وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية الخارجية لدول العالم الثالث، حيث توسعت المصارف خلال السبعينات في تقديم القروض لدول العالم الثالث، مما اضعف مراكزها المالية إلى حد كبير.

- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك ،الناشئة من الفروق في متطلبات الرقابة الوطنية بشان رأس المال المصرفي، فمن الملاحظ منافسة المصارف اليابانية ،حيث استطاعت أن تَنْفُذَ بقوة كبيرة داخل الأسواق التقليدية للمصارف الغربية، و قد يكون السبب الرئيسي الثاني وراء الاندفاع الأوربي لتحديد حد أدنى لكفاية رأس المال.

- العمل على إيجاد آليات للتكيف مع التغيرات المصرفية العالمية و في مقدمتها العولمة المالية و التي تنبع من التحرير المالي وتحرير الأسواق النقدية من البنوك ،بما في ذلك التشريعات واللوائح و المعوقات التي تحد من اتساع و تعميق النشاط المصرفي للبنوك عبر أنحاء العالم في ظل الثورة التكنولوجية.

- تحسين الأساليب الفنية للرقابة على أعمال البنوك وتسهيل عملية تداول المعلومات حول تلك الأساليب بين السلطات النقدية المختلفة.

ونشرت لجنة بازل في عام 2006 نسخة معدلة ومنقحة للمبادئ الأساسية للرقابة المصرفية الفعالة الصادرة في سنة 1997، وأقرت اللجنة أن تفعيل هذه المبادئ يجب أن يتناسب مع هيكل البنك وحجمه ووزنه الاقتصادي وهيكل المخاطر به[1].

وتؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم وسلامة الجهاز المصرفي، وذلك من خلال المعايير التي وضعتها هذه اللجنة، والتي يبلغ عددها ثمانية مبادئ وفقا لتقرير هذه اللجنة:

- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار، وأن تكون لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شئون البنك وأعماله اليومية.
- وضع الأهداف الإستراتيجية للبنك من قبل مجلس الإدارة ومتابعتها.
- التوزيع السليم للمسئوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة، ووضع قواعد وحدود واضحة لها، والمساءلة والمحاسبة داخل البنك سواء لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء.
- وجود نظام فعال للرقابة الداخلية في البنك، وإدراك المراقبين لأهمية دورهم.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا.
- أن تتوافق سياسات المكافآت المالية والحوافز وتطبيقاتها مع الثقافة العامة للبنك ومع الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل.
- توافر الشفافية والإفصاح في كافة أعمال وأنشطة البنك والإدارة، وفي التقارير الصادرة عنها.
- تفهم أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في البنك وكذلك الهيكل التشغيلي فيه، والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية.

المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية

تأسست مؤسسة التمويل الدولية في عام 1956م بهدف دعم نمو القطاع الخاص في الدول النامية في العالم. وتتمثل رسالة المؤسسة المعلن عنها في "تشجيع استثمارات القطاع الخاص المستدامة في البلدان النامية، مما يساعد على تخفيض أعداد الفقراء وتحسين أحوال الناس المعيشية.

1- ولد محمد عيسى محمد محمود، قراءة في نظام حوكمة الشركات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة مستغانم، العدد 5، جويلية 2013، ص260

وبينما يقوم البنك الدولي(ممثلا بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير والوكالة الدولية للتنمية) بتقديم القروض والدعم الفني للحكومات، فإن مؤسسة التمويل الدولية تقوم في المقابل بتقديم القروض، والاستثمار المباشر في رأس المال، والخدمات الاستشارية والفنية للقطاع الخاص. وتقوم مؤسسة التمويل الدولية أيضا بتوفير رؤوس أموال إضافية من خلال توفير قروض جماعية لمجموعة من المستثمري[1].

وتعتبر مؤسسة التمويل الدولية أسرع المؤسسات نموا في مجموعة البنك الدولي ككل، وقد تجاوزت حقيبة المؤسسة الاستثمارية 24 مليار دولا أمريكي في العام المالي 2007م.
ويتيح عملها في أكثر من 100 بلد نام للشركات والمؤسسات المالية في الأسواق الصاعدة: خلق الوظائف، وتحقيق إيرادات ضريبية، وتحسين حوكمة الشركات والأداء البيئي، والمساهمة في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها. وكانت مؤسسة التمويل الدولية قد اقترحت في سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات، يمكن البنود أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال وقوانين المؤسسات، كما تؤكد المؤسسة أنه على الرغم من أهمية التشريعية المقترحة، إلا أن الأمر الذي يفوقها أهمية هو مدى كفاءة المناخ التنظيمي والرقابي، حيث يتعاظم دور أجهزة الإشراف فى متابعة الأسواق، وذلك بالارتكاز على دعامتين هامتين وهما: الإفصاح والشفافية، والمعايير المحاسبية السليمة.

وفي عام 2003 ،وضعت المؤسسة قواعد ومعايير تهدف من ورائها إلى دعم الحوكمة في المؤسسات على اختلاف أشكالها ، وذلك على أربع مستويات:

- أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة .
- خطوات إضافية تضمن الحكم الجيد الجديد .
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة.

1- ولد محمد عيسى محمد محمود، حوكمة الشركات، مطبوعة جامعية موجهة إلى طلبة: السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة بقسم العلوم الاقتصادية،جامعة مستغانم ،مرجع سبق ذكره، ص:35

المبحث الرابع : محددات وخصائص الحوكمـــة

المطلب الاول : محددات حوكمة الشركات

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليها مستوي الجودة والتطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وفيما يلي عرض لهتين المجموعتين.

أ- المحددات الخارجية

إن وجود مثل هده المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن ادارة الشركة وتشمل هذه المجموعة :

1- المناخ العام الاستثمار المنضم الأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوف العمل والشركات

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.

3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يتوفر الأموال الأزمة لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة علي الشركات

4- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.

5- وجود مؤسسات خاصة بالمهن الحرة متا المكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية المالية الاستثمارية

ب – المحددات الداخلية

هذه المحددات تشمل:

1. القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

2. توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس لإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين المصالح هده الأطراف.

3. الحوكمة تؤدى في النهاية إلي زيادة التفة في الاقتصاد القومي

4. زيادة و تعميق سوق العمل و تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار.

5. العمل علي ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

6. العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.

7. مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

8. خلق فرص العمل.

و يرى " JONATHAN CHARHAN "، انه من الصعب التعرف من داخل الشركة عن ما إذا كان نظام الحوكمة يعمل بشكل جيد وهناك أدلة و قرائن توضح مدى توفر شروط الحوكمة وهي تلك التي تشمل على العديد من الأحكام والتقديرات التي من الممكن أن يكون لها تأثير على تحسين سعر السهم الرغم من اعتبار تلك الأدلة باهنا غير حاسمة كالهيكل التنظيمي وديناميكية العمل.

و تصنف مؤسسة " TRUTH "للاستشارات الاقتصادية أن الحوكمة الجيدة تستدعي توافر الخصائص التاليـــة:

- **الانضباط**: إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- **الشفافيـة**: تقديم صورة عقيقية لكل ما يحدث.
- **الاستقلالية**: لا توجد تأثيرات و ضغوط غير لازمة للعمل.
- **العدالــة**: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- **المسؤولية**: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة.
- **المسؤولية الجماعية**: النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

ويجب أن تركز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز :

1. **السلوك الأخلاقي**: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عنه عرض المعلومات المالية.
2. **تفعيل ادوار أصحاب المصلحــة**: مثل الهيئات الإشرافية العامة: " هيئة سوق الأموال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي، والأطراف المباشرة للإشراف والرقابة " المساهمون، مجلس الإدارة ،

لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون " والأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة " الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون ".

3. **إدارة المخاطـر**: من خلال وضع نظام حوكمة لإدارة المخاطر والإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحـة.

المطلب الثاني : خصائص حوكمة الشركات

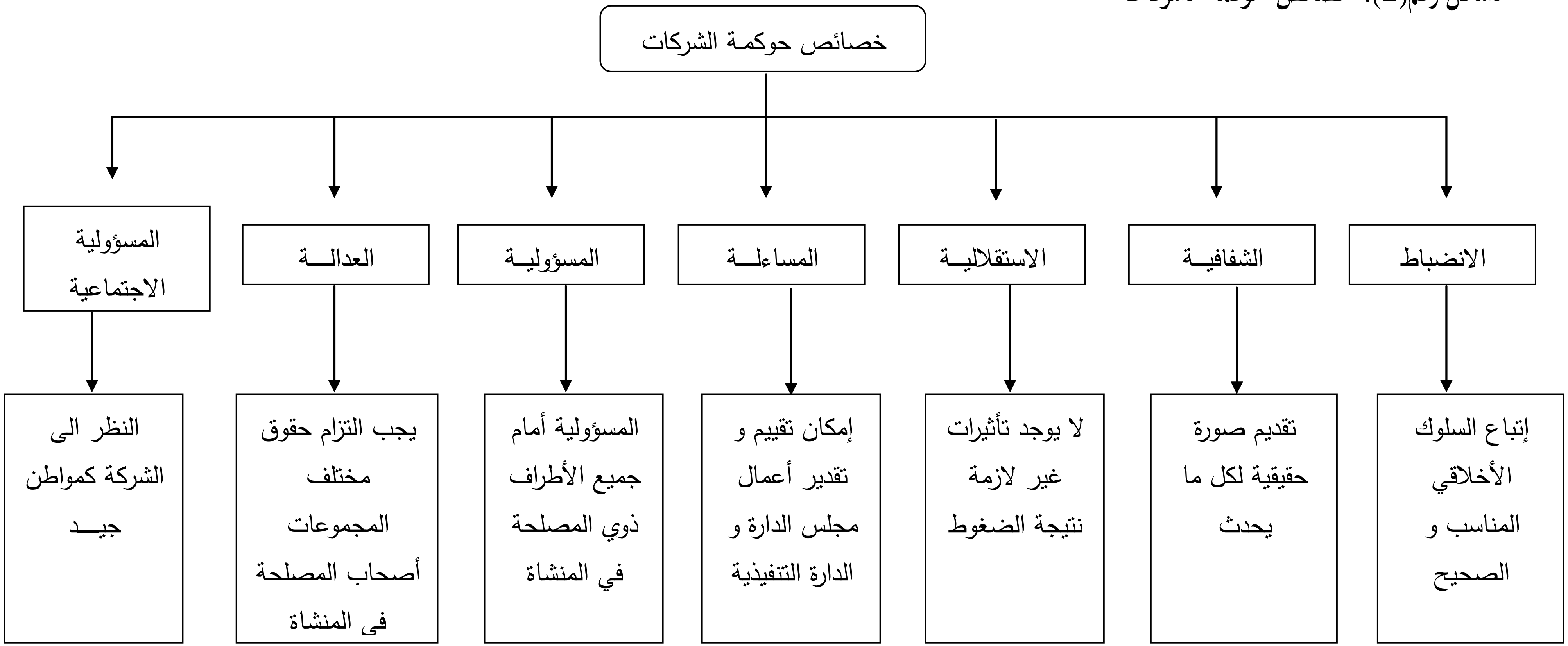
- أكد الباحثون في مجال الحوكمة و تطبيقاتها المعاصرة JACQUELINE.L.DOYLE و

GEORGE.M.LOGON و JOHN-COLLEY في مؤلفهم المعنون بـ " ما هي حوكمة الشركات " إن نموذج حوكمة الشركات الناجح يتطلب توافر الخصائص التالية :

- مجلس الإدارة يتمتع بالقوة والفاعلية في صياغة وتوجيه القرارات ويؤدى مسؤولياته بأمانة
- رئيس تنفيذي مؤهل يتم اختياره من طرف مجلس الإدارة تفوض له السلطات والصلاحيات الإدارة أعمال الشركة.
- القرارات التي يتم اتخاذها من فبل الرئيس التنفيذي يجب تنفيذها في إطار من التشاور و الموافقة من مجلس الإدارة .
- نموذج عمل جيد يتم اختياره من قبل الرئيس التنفيذي وفريق الإدارة من الاستعانة باقتراحات مجلس الإدارة وموافقة.
- توفير محيط ملائم يتسم بالإفصاح والشفافية حول أداء الشركة ووصغها المالي لجمهور المساهمين والمجتمع المالي[1] .

[1] طارق عبد العال جماد،حوكمة الشركات، شركات قطاع عام، خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، مصر ، الطبعة الثانية، 2007، ص49

الشكل رقم(2): خصائص حوكمة الشركات



المصـــدر : طارق عبد العال جماد،حوكمة الشركات، شركات قطاع عام، خاص و مصارف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، مرجع سبق ذكره، ص49 .

الفصــل الثاني

حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

لقد حظي موضوع حوكمة الشركات بأهمية بالغة بالنسبة لمؤسسات الأعمال الدولية وبرامج التنمية ويرجع ذلك إلى سلسلة الأزمات المالية الأخيرة التي مست اقتصاديات بعض المناطق من العالم في النصف الثاني من عقد التسعينات، وبعض الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية حيث تم في هذا الإطار بذل مجهودات دولية في سبيل إرساء و تطبيق مبادئ الحوكمة حسب البيئة القانونية و الاقتصادية لكل دولة.

لقد اصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا ، والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرعية منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كفيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسن مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها ،و كذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادىء الحوكمة على أرض الواقع.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في مؤسسة سونطراك الجزائرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

نقع المؤسسة في قلب النشاط الاقتصادي المعاصر،فهي المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وإضافة لكونها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع،فهي تعبر عن علاقات اجتماعيه لأن العملية الإنتاجية تتضمن مجموعة من العناصر البشرية متعاملة فيما بينها من جهة والعناصر المادية وعناصر أخرى معنوية من جهة ثانية.

المطلب الأول:تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن عملية إعطاء ووضع تعريف موحد وواضح للمؤسسة الاقتصادية يعتبر أمر بالغ الصعوبة، فقد تعددت وتباينت أراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وهناك جملة من الأسباب التي أدت إلى عدم الوقوف على تعريف موحد للمؤسسة الاقتصادية أهمها[1]:

– التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها، وفي أشكالها القانونية منذ ظهورها، وخاصة في هذا القرن.

– تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء الخدماتية منها أو الصناعية، وقد ظهرت عدة مؤسسات تقوم بعدة أنواع من النشاطات في نفس الوقت، وفي أمكنة مختلفة مثل المؤسسات المتعددة الجنسيات والاحتكارات

– اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والأيديولوجية حيث أدى ذلك إلى اختلاف نظرة الاقتصاديين في النظام الاشتراكي إلى المؤسسة عن نظرة الرأسماليين، وعليه إعطاء تعاريف مختلفة للمؤسسة.

ومن هنا جاءت تعاريف شاملة تشمل مختلف أنواع المؤسسات، سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوعية النشاط والأهداف.

[1] ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر، الطبعة الثانية، 1998 ، ص: 8 .

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها[1] :"اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين أخرين وهذا في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، ضمن شروط تختلف تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد. وتتمثل الأولى في الوسائل والمواد المستعملة في نشاط المؤسسة، أما الثانية فتتمثل في الطرق و الكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى".

كما تعرف أيضا المؤسسة الاقتصادية على أنها: الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.

يمكن أن تعرف المؤسسة على أنها: " منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما،تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية،المالية،المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني ومكاني[2].

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية باعتبارها: مجموعة عناصر الإنتاج البشرية، المادية، المالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية[3].

المطلب الثاني: الأهداف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية

تعبر الأهداف عن النتائج/الغايات التي ترغب المؤسسة بلوغها، حيث تعتبر هذه الأهداف بمثابة بيانات عامة لما يجب أن تفعله المؤسسة،هناك العديد من الأهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية الوصول إليها من خلال القيام بنشاطاتها (سواء كانت عمومية أو خاصة)،مع اختلاف هذه الأهداف باختلاف نشاط المؤسسة ونوعها وحجمها،ونلخص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية[4]:

1–الأهداف الاقتصادية: تمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

---

[1] – ناصر دادي عدون ،المرجع نفسه، ص 10

2– محاضرات في اقتصاد المؤسسة، الموقع الالكتروني:
http://thayoub.blogspot.com/2015/02/blog-post_75.html

تاريخ المطالعة: 2015/04/15

[3]عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص1 -

[4]– دروس اقتصاد المؤسسة، الموقع الالكتروني -
http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html
تاريخ المطالعة: 2015/04/20

أ- تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدال:ة على صحة المؤسسة اقتصاديا،نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط والنمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة وتسديد الديون،وطبعا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة.

ب- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) وتغطية تكاليفها،فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع،وعليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت:

- تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).
- تحقيق الأرباح.

ج- عقلنة الإنتاج: يتم ذلك من خلال الاستعمال العقلاني لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط والبرامج، وهو ما يسمح بتحقيق رضا المستهلكين والأرباح وتدنية التكاليف وعكس ذلك يؤدي إلى إفلاس المؤسسة.

2-الأهداف الإجتماعية: تتمثل الأهداف الاجتماعية للمؤسسة فيما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور مقابل مجهوداتهم، وهو ما يسمح بتحسين مستوى معيشة العمال في ظل التطور السريع للمجتمعات تكنولوجيا،مما جعل رغباتهم تتزايد باستمرار (منتوجات جديدة،...)،وبالتالي ما على المؤسسات إلا تحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية أكثر فأكثر للعامل.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص رغم اختلافاتهم في المستوى العلمي، الانتماء الاجتماعي والسياسي، لأن ذلك هو السبيل الوحيد لضمان الحركية المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى ترسيخ ثقافة المؤسسة لدى عمالها.
- توفير التأمينات والمرافق للعمال (التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد...)،فضلا عن المرافق العامة مثل التعاونيات الاستهلاكية والمطاعم...

3- الأهداف الثقافية والرياضية: تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي،ومن بينها:

- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية، التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات...)،لأن ذلك له الأثر البالغ على مستوى العامل الفكري والرضا والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مسايرة تطورات العصر.

- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى،حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة ،وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريبا كفيلا يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة،وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.
- تخصيص أو قات للرياضة،حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد (اليابان :بعد الغناء)،فضلا عن إقامة مهرجانات للرياضة العمالية،مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

4-الأهداف التكنولوجية: من خلال قيام المؤسسة بالبحث والتطوير، وذلك بتوفير إدارة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وترصد لها مبالغ كبيرة.

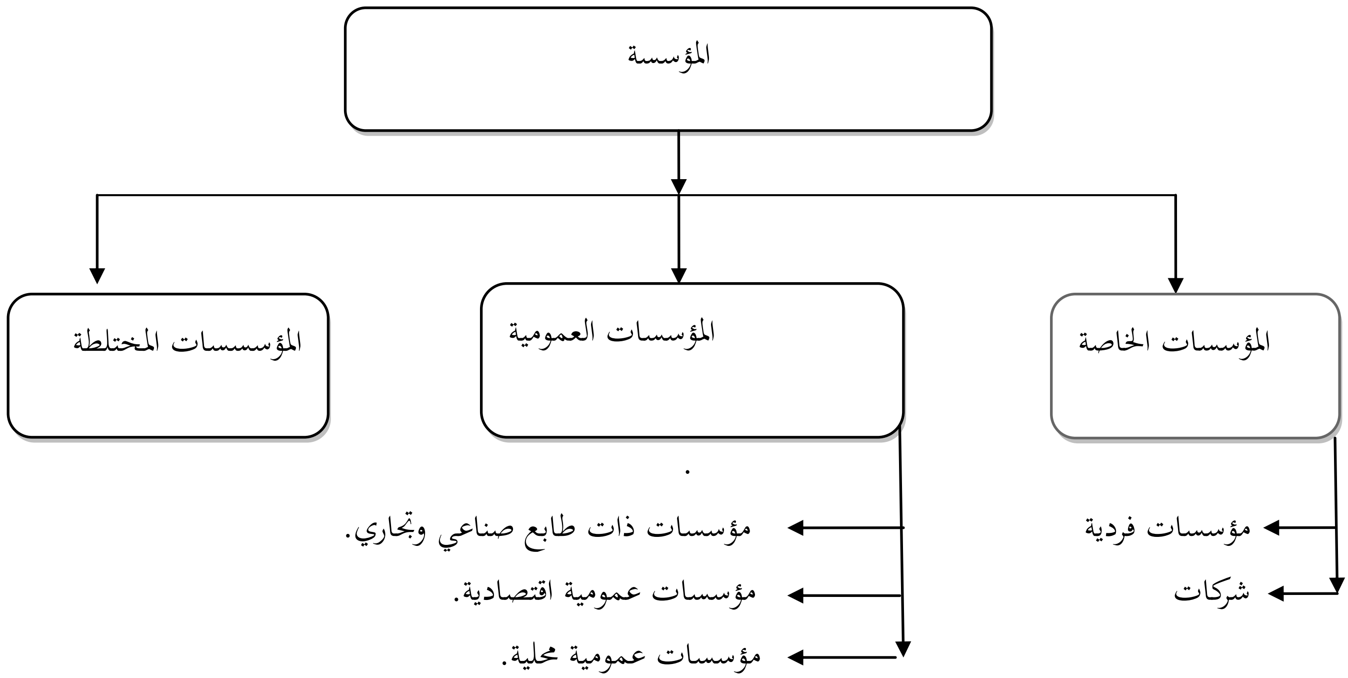
المطلب الثالث: أنواع المؤسسات الاقتصادية.

للمؤسسات الاقتصادية أنواعا وأشكالا مختلفة تبعا لمجموعة من المعايير هي:المعيار القانوني، معيار الحجم، المعيار الاقتصادي.

أولا : أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني

تبعا للمعيار القانوني يمكن تصنيف المؤسسات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم (03):أنواع المؤسسات تبعا للمعيار القانوني



المصدر: عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،الطبعة الرابعة،2006 ،ص 26

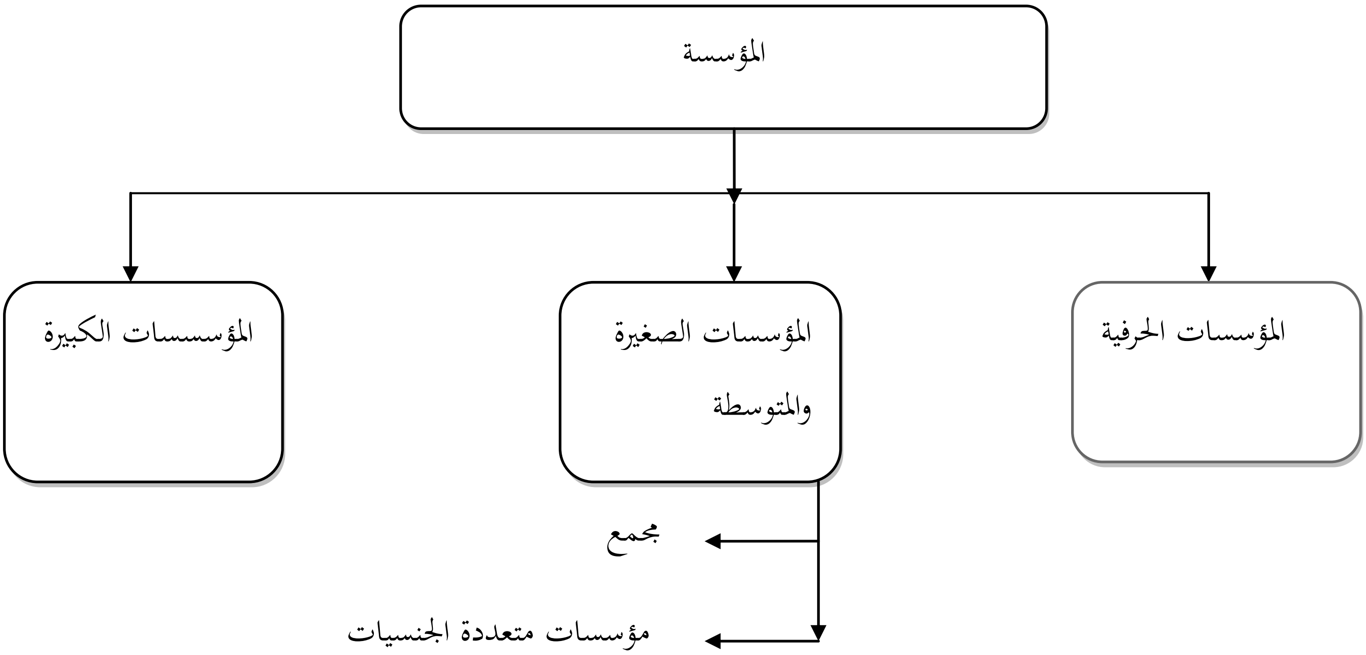
ثانيا : أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم.

وفي هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم يقيم على عدة عناصر منها: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، القدرة على التمويل الذاتي.

هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسة مع باقي العناصر.

وحسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع.

الشكل رقم (4): أنواع المؤسسات تبعا لمعيار الحجم.



المصدر: ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 60.

–المؤسسات الحرفية: هي مؤسسات يتراوح عدد عمالها من واحد إلى عشرة وغالبا ما يتراوح ما بين واحد إلى خمسة أجزاء.

– المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: لهذا النوع من المؤسسات ميزة أساسية تكمن في بساطة النسبة الهيكلية، كما أن طرق تسييرها غير معقدة إضافة إلى قلة عدد العاملين فيها بحيث لا يوجد مقياس متفق عليه لتعريف هاته المؤسسات فالأمر يتعلق من بلد إلى أخر، فحسب البنك الدولي للاستثمار:"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون فيها عدد العمال أقل من 500 عامل وتكون المساهمة في رأسمالها من طرف أعوان خارج صاحب المؤسسة لا يتجاوز30%.

– المؤسسات الكبيرة: وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق 500 عامل، ملكيتها غالبا ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص، ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة منها مايلي:

أ- **المجمع**: عبارة عن مجموعة مؤسسات تربطها علاقة مالية واقتصادية وهي تابعة للمؤسسة الأم، ومثال ذلك في الجزائر"مجمع صيدال"...إلخ.

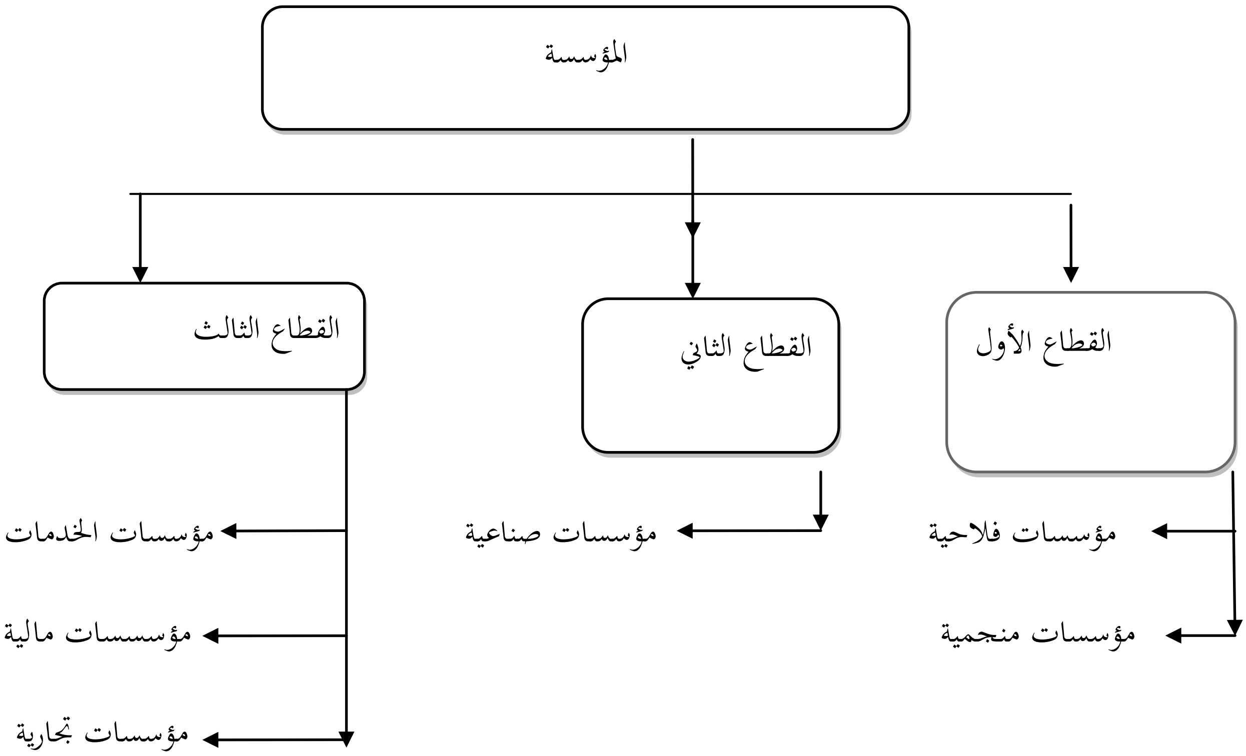
ب- **المؤسسات متعددة الجنسيات**:هي عبارة عن مؤسسات عابرة للقارات ولا تعرف بالحدودالجغرافية، حيث تقيم وحدات إنتاجية في العديد من البلدان، متبعة في ذلك سياسات، إستراتيجيات عالمية هذه الأخيرة تختلف من مؤسسة لأخرى، ونذكر من هذه الإستراتجيات ما يلي:

- إستراتجية تخفيض التكاليف، وذلك من خلال إقامة فروع في البلدان التي توفر يد عاملة رخيصة بالإضافة إلى المواد الأولية التي لا تكلفها الكثير في سبيل الحصول عليها؛
- توسيع حصتها السوقية على المستوى العالمي، من خلال إنشاء هذه الوحدات الإنتاجية في بلدان مختلفة، وهو مايجنبها الحواجز الجمركية.

ثالثا: أنواع المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي.

هذا المعيار يصنف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها ويطلق على هذا الترتيب.القطاع الأول، القطاع الثاني،القطاع الثالث والشكل الموالي يوضح ذلك.

شكل رقم(5): أنواع المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي.



المصدر: عمر صخري، مرجع سابق، ص 30

– القطاع الأول: يشمل جميع المؤسسات المتخصصة في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتوجاتها وتربية المواشي حسب تفرعاتها أيضا إضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من نشاطات مرتبطة بالأرض والمواد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك واستغلال الغابات، أيضا تضاف إليها أنشطة المناجم لتصبح جميع هذه المؤسسات ضمن القطاع الأول.

– القطاع الثاني: في هذا القطاع تتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط ، ويشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذا صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقة وغيرها وكذلك نجد مؤسسات صناعة التجهيزات ووسائل الإنتاج المختلفة وهناك صناعة مواد البناء بالإضافة إلى مؤسسات الصناعات الاستهلاكية بشكل عام.

– القطاع الثالث: يتضمن هذا القطاع جميع المؤسسات التي تنشط خارج القطاعين السابقين ونعني بها:

أ– مؤسسات الخدمات: هي التي تقوم بتقديم خدمات كمؤسسات النقل، عيادات الطب، البريد والمواصلات.

ب – المؤسسات المالية: هي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك ومؤسسات التأمين.

ج– المؤسسات التجارية: هي التي يتمثل نشاطها في التجارة أي القيام بعملية التوزيع..الخ.

المبحث الثاني: تجربة الجزائر في مجال حوكمة الشركات

لقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، ومن بينها:

المطلب الأول: سن قوانين معززة لتطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية

ومن أهم هذه القوانين مايلي:

أ– قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية:

باشرت الجزائر منذ سنة 1994 تطبيق اتفاقية بازل1، حيث تم إصدار القانون 74-94 الصادر في 29 نوفمبر 1994 وتم فيه تحديد المعدَّلات المتعلِّقة بالقواعد الحذرة وأهمُّها تلك المتعلقة بكفاية رأس المال، وركز هذا القانون على كيفية تطبيق البنوك الجزائرية لاتفاقية بازل1، وأن تلتزم البنوك بنسبة ملاءة لرأس المال (كفاية لرأس المال)

أكبر او تساوي 8%.

تطبق بشكل تدريجي مع العمل على زيادة رأس المال تدريجيا للوصول إلى النسبة المقررة في موعد غايته نهاية ديسمبر 1999، بدءا بنسبة 4% مع نهاية شهر جوان 1995 ووصولا الى نسبة 8% مع نهاية ديسمبر1999.

وقد حدَّد القانون 74–94 في المواد (5-6-7) كيفيَّة حساب رأس المال الخاص للبنك، كما بين القانون في المادة 8 الأنواع المختلفة للأصول التي يتوفر فيها عنصر المخاطرة ومن خلال المادة 11، تم تحديد أوزان ترجيحية لدرجة المخاطرة.

كما أصدر بنك الجزائر نظام رقم 03/02 بتاريخ 2002/11/14، يتضمن المراقبة الداخلية بتاريخ قانون المراقبة المالية للبنوك والمؤسسات المالية، والذي يجبر البنوك والمؤسسات المالية على تأسيس أنظمة للمراقبة الداخلية تساعدها على مواجهة مختلف المخاطر، تماشيا مع ما ورد في اتفاقية بازل2.

ووفقا للمادة الثالثة من النظام 03/02، فان أنظمة المراقبة الداخلية التي على البنوك والمؤسسات المالية إقامتها، ينبغي أن تحتوي على الأنظمة التالية:

- نظام مراقبة العمليات والإجراءات الداخلية.
- تنظيم محاسبي ومعالجة المعلومات.
- أنظمة تقييم المخاطر والنتائج.
- أنظمة الرقابة والتحكم في المخاطر.
- نظام التوثيق والإعلام.

ب– قوانين محاربة الفساد المالي والإداري:

بتاريخ 2006/02/20، صدر قانون رقم 01/06 رئاسي بإنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

وتدخل عملية إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته ضمن الإجراءات والأدوات القانونية الرامية إلى الوقاية من ظاهرة انتشار الفساد من جهة وضرورة القيام بكل ما من شأنه أن يبين الأسباب المؤدية إليه من جهة ثانية.

وتتمتع هذه الهيئة بالاستقلالية أثناء مباشرة الصلاحيات المخولة لها قانونا، وضمانا لذلك يقوم الأعضاء التابعين لها والمؤهلين للإطلاع على معلومات شخصية وعموما على أية معلومات ذات طابع سري وذلك بتأدية اليمين الخاص بهم قبل استلامهم مهامهم.

كما يتم تزويد الهيئة بالإمكانيات البشرية والمادية اللازمة وضمان حماية موظفيها من كل شكل من أشكال الضغط أو التهديد أو الإهانة، أو أي اعتداء أخر يتعرضون له أثناء أو بمناسبة ممارستهم مهامهم

وتتمتع الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته حسب المادة 20 من هذا القانون بصلاحيات واسعة في مجال مواجهة ومكافحة ظاهرة الفساد وهي[1]:

1- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تجسد مبادئ دولة القانون وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون والأموال العامة .

2 - تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد لكل شخص أوهيئة عمومية أو خاصة

واقتراح تدابير خاصة منها ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد، وكذا التعاون مع القطاعات المعنية العمومية والخاصة في إعداد قواعد المهنة.

3 - إعداد برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين بالآثار الضارة الناجمة عن الفساد.

4 - جمع ومركزة واستغلال جميع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منها لاسيما البحث في التشريع والتنظيم والإجراءات والممارسات الإدارية، لأجل تقديم توصيات لإزالتها.

5- التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته والنظر في مدى فعاليتها.

1- ولد محمد عيسى محمد محمود، حوكمة الشركات، مطبوعة جامعية موجهة إلى طلبة: السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم ، مرجع سبق ذكره ،ص 62.

6 – تلقي التصريحات الخاصة بالموظفين العموميين بصفة دورية ودراسة واستغلال

المعلومات الواردة فيها والسهر على حفظها مع مراعاة أحكام المادة 06 الواردة في هذا القانون، وخاصة في فقرتيها 01 و 03.

7 – الاستعانة بالنيابة العامة لجمع الأدلة والتحري في الوقائع ذات علاقة بالفساد.

8 – ضمان تنسيق ومتابعة النشاطات والأعمال المباشرة ميدانيا على أساس التقارير

الدورية والمنظمة المدعمة بإحصائيات وتحاليل متصلة بمجال الوقاية من الفساد

ومكافحته التي ترد إليها من القطاعات والمتدخلين المعنيين.

9 – السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات وعلى التعاون مع هيئات مكافحة

الفساد على الصعيدين الوطني والدولي.

10 – الحث على كل نشاط يتعلق بالبحث عن الأعمال المباشرة في مجال الوقاية من

الفساد ومكافحته وتقييمها.

المطلب الثاني: برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة

تنفيذا لبرنامج العمل الوطني في مجال الحكامة على مستوى القطاع المصرفي، فقد تم تحديث أنظمة الدفع بفضل إدخال وسائل دفع وشبكات تبادل تضمن سرعة وتأمين العمليات البنكية.وبغرض تحسين إدارة المخاطر وتعزيز قواعد الحذر وترقية انضباط الأسواق، يقوم بنك الجزائر حاليا بتنفيذ ما ورد في منظومة بازل 2 بطريقة تدريجية وبالتشاور مع البنوك والمؤسسات المالية.

وتنفيذا لهذا المشروع اعتمد بنك الجزائر تدابير تدريجية ومنسقة مع الأوساط المصرفية، وقد اتخذ عدة إجراءات رئيسية جاءت كما يلي:

- إنشاء فريق مخصص لمشروع اتفاق بازل 2 تحت إشراف مساعدة خارجية، ويعمل بالتشاور مع الفريق المسؤول على تنفيذ مشروع المعايير المحاسبية الدولية.

- إعداد استبيانين ووضعهما تحت تصرف البنوك التجارية بغية تقييم مدى استعدادها لتلبية مقتضيات بازل 2.
- إعداد دراسة الأثر الكمي لهذا النظام من طرف بنك الجزائر (مطلب رئيسي يتعلق بالأموال الخاصة).

وضمن هذا الصدد، نشير أن البنوك الجزائرية استفادت من برنامج دعم وعصرنة النظام المالي،والذي أقره الاتحاد الأوروبي من أجل مساعدة البنوك الجزائرية على إجراء عمليات التدقيق الداخلي وإرساء قواعد محاسبية سليمة تتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، ووضع مخطط مراقبة التسيير.

وقد ترجم تنفيذ هذه الإصلاحات بما يلي:

- وضع عقود الكفاءة:حيث تم إعداد عقود نجاعة جديدة لرواتب مسيري البنوك وذلك بعد تقييم عقود النجاعة لسنوات السابقة.
- تحسين دور مجالس الإدارة:وذلك من خلال إعادة تشكيلها ووضع تنظيمات جديدة تقضي بإنشاء لجنة تدقيق، وهذا الدور سيتعزز من خلال تعزيز خبرة الأعضاء.
- تحسين إدارة البنوك:وذلك عبر إعداد ميثاق للمسؤوليات الإدارية ومدونة أخلاق المهنة.
- تحسين ظروف الاستغلال البنكي:من خلال إعداد البنوك لتنفيذ النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيق معايير بازل 2، وذلك من خلال تثمين أفضل للموارد البشرية(نظام الأجر المتغير المقرون بالأداء).

المطلب الثالث: إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات

لقد تم صدور المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات في 2009/03/11،وحيث ستساعد هذه المدونة في تعزيز الثقة المتبادلة مع القطاع المصرفي، في وقت تتزايد فيه أهمية الحصول على رأس المال وتعزيز النمو الاقتصادي، الذي يعد حجر الزاوية في تخطي الأزمة المالية العالمية والتقليل من تداعياتها.

إن تحفيز وتعزيز النمو الاقتصادي هو أحد الاهتمامات الاقتصادية للقطاعين العام والخاص، في بيئة الأعمال بالجزائر وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال نظام حوكمة الشركات، وخاصة أن غياب الحوكمة يحد من إمكانيات

الابتكار والتطوير، ولن يقوم رجال المصارف أو الشركاء أو المستثمرين بالاستثمار في مشروعات ضعيفة الحوكمة، لذا فان الالتزام بمدونة حوكمة الشركات سيخلق موارد أكبر ويساعد على تنمية الأعمال[1].

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في مؤسسة سونطراك الجزائرية

تعتبر سونطراك أهم شركة محروقات في الجزائر وفي أفريقيا فهي تشتغل في التنقيب والانتاج والنقل عن طريق الانابيب والتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها بتبنيها لإستراتيجية متنوعة، تتوسع سوناطراك في نشاطات توليد الطاقة الكهربائية، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحلية مياه البحر، البحث والتعدين، مواصلة منها لاستراتيجياتها في التدويل، تعمل سوناطراك في الجزائر وفي عدة مناطق من العالم: في أفريقيا(مالي، النيج، ليبيا، مصر) وفي أوروبا(إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) وفي أمريكا الاتينية (البيرو) وفي الولايات المتحدة الامريكية. برقم أعمال يقارب 64.975 مليار دولار أمريكي تم تحقيقه سنة 2008، تم ترتيب سوناطراك الشركة الأولى لإفريقيا والثانية عشر عالميا. وهي أيضا رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع GNL، ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع GPL ، وخامس مصدر للغاز الطبيعي.

المطلب الأول: نشأة وأهداف مجمع سوناطراك

الفرع الأول: نشأة وتعريف بمجمع سوناطراك

1-نبذة تاريخية:

هي الشركة الوطنية للبحث عن المحروقات ونقلها وتحويلها وتسويقها ذات رأس مال قدره 245 مليار دينار جزائري موزعة على 245 سهم، كل سهم 1 مليون دينار جزائري تعتبر سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر و إفريقيا، هي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها .معتمدة عن إستراتيجية التنويع.

وكتجربة أولى قامت بها سوناطراك لتؤكد شهادة ميلادها بشروعها في إنشاء و تشغيل أنبوب النقل الذي يرتبط بين أرزيو وحوض الحمراء البالغ طوله 805 كلم طولا، وقد مثل بمثابة خرق اتفاقية إفيان بالنسبة لفرنسا و

1- دريس رشيد، آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي (حالة الجزائر) ،مجلة الموسسة، مجلة علمية دورية محكمة تصدر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،العدد3 ، 2014 ،ص148

قد أدى هذا إلى إجراء مفاوضات في 29 جويلية 1968 باتفاق جزائري فرنسي يقتضي تسوية المسائل المتعلقة بالتطور الصناعي بالجزائر.

2- أهم الأحداث منذ نشأة سوناطراك إلى غاية تأميم المحروقات1

2-1 من سنة 1966 إلى سنة 1971:

- قامت سونطراك، لتأكيد نشأتها، بتشييد أول خط أنبوب نفطي في الجزائر oz1و يبلغ طوله 805 كلم، يربط ما بين حوض الحمراء و ارزيو.

- قررت الجزائر الشروع أيضا في مغامرة كبيرة في مجال الغاز، بتشغيل أول مركب لتمييع الغاز الطبيعي والذي تقدر معالجته ب 1.8 مليار م3 من الغاز سنويا.

- تشغيل خط أنبوب بترول OZ1 وهو إنجاز ذات أهمية إستراتيجية كبيرة، مما سمح برفع القدرة الإنتاجية وتسليم ما يقارب من 30%.

-ارتفاع رأس مال سوناطراك، التي كانت تقتصر على إدارة الأنابيب والتسويق إلى البحث والإنتاج و تحويل المحروقات.

-أصبحت سوناطراك الشركة الوطنية للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق المحروقات ومشتقاتها.

-شرعت الجزائر في عملية تأميم نشاطات التكرير و التوزيع، باعتبار سوناطراك الشركة الرئيسية لتوزيع المنتجات النفطية في السوق الوطنية و تدشين أول محطة بالألوان الرمزية للشركة[1].

-أول اكتشاف للنفط في البرمة (حاسي مسعود شرق)

بناء خط أنابيب جديد مسدار -سكيكدة-

- سوناطراك تستحوذ على الاغلبية (أكثر من 50%) في النقل البري للمحروقات في الجزائر قامت بإنشاء شركات الخدمات واحتكار مجال تسويق الغاز.

[1] موقع جزايرس، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه ،الموقع الالكتروني:
http://www.djazairess.com/aps/95987
تاريخ المطالعة: 2015/03/20

– تتوسع سونطراك أيضا في إنشاء مصنع للأمونيا وتخطط لبناء مركب للبتروكيماويات في سكيكدة وتهيئة ميناء لناقلات الغاز الطبيعي المسال.

– اكتشاف الغاز بقاسيا للادم جنوب شرق حاسي مسعود.

–تكفل سوناطراك بنقل المحروقات الغازية من حاسي الرمل و مناطق الانتاج الجزائرية عن طريق خط غاز حاسي الرمل –سكيكدة[1].

–اصبحت الجزائر عضوا في الأوبك.

– تمت الموافقة من قبل الحكومة على المشروع الذي قدمته سوناطراك الخاص بنقل غاز البترول المميع و المكثفات "حاسي مسعود أرزيو" تتكفل سوناطراك بإنجاز هذا العمل.

– بدأت سوناطراك أولى عمليات استغلال النفط بمجهودها الذاتي في حقل البرمة.

2-2)تأميم المحروقات 20 فيفري 1971 إلى 1980

إن قرار الجزائر لتأميم المحروقات في فبراير 1971 أدخل الشركة الوطنية للمحروقات في ديناميكية جديدة، حيث أصبح من أهداف سوناطراك توسيع أنشطتها على مستوى جميع منشات النفط و الغاز وبالتالي السيطرة على كامل سلسلة المحروقات وهذا من خلال وضع برنامج أكثر صرامة في مجال التخطيط،

– تميزت هذه السنة أيضا بشراء سوناطراك لأول ناقلة للغاز الطبيعي المسال تحت اسم الحقل الغازي لحاسي الرمل.

– تشغيل مركب تمييع الغاز الطبيعي(GL1K) بسكيكدة، تبلغ طاقته الانتاجية 6.5 مليون م3، من الغاز الطبيعي المميع و 170000طن/السنة من الغيثان و400 108 طن/السنة من لابروبان و92600 طن/ السنة من لابروتان و 60250 طن/ السنة من البنزين و محطات تحميل لناقلتين من الغاز الطبيعي المميع بطاقة انتاجية تقدر ب 50000 إلى 70000م3.

[1] الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: -
www.sonatrach.dz
تاريخ المطالعة:25/03/2015

-تشغيل مصفاة ارزيو بطاقة انتاجية تبلغ 2400000طن/سنة من الوقود و70000 طن/سنة من البيتومين و 55000طن/سنة من زيوت التشحيم و 110000طن/ سنة من غاز البترول المميع.

- ارتفعت الطاقة الانتاجية لحقل حاسي الرمل إلى 14 مليار م3 من اغاز الطبيعي و2400000طن من المكثفات المستقرة[1].

- تشغيل وحدتين لتحويل المواد البلاستيكية واحدة من سطيف و الاخرى بالشلف،مع تنويع أنشطتها (من البحث إلى البتروكيماويات)، اصبح من الضروري للجزائر إيجاد خطة للتسيير.

ومن ثم بدأ تطبيق (تحديد قيمة المحروقات) إذ تهدف إلى زيادة معدلات الانتاج النفط و الغاز و استرداد الغاز المرتبط بالبترول لإعادة حقنهم في إطار الاسترداد الثانوي و انتاج غاز البترول المميع و المكثفات لأقصى حدود تسويق الغاز الطبيعي في شتى أشكاله الغازية و السائلة و استبدال المنتجات النهائية إلى الخام للتصدير و تلبية احتياجات السوق الوطني بالمنتجات المكررة و البتروكيماويات و الاسمدة و المواد البلاستيكية،وأصبحت الجزائر من أكبر الدول المصدرة للبترول وهذا راجع للاستثمارات الضخمة.

- تشغيل الوحدة 1 لحاسي الرمل، بطاقة انتاجية تقدر ب 18 مليار م3/سنويا من الغاز و3 ملايين طن /سنويا من المكثفات.

- تشغيل مركب التمييع (GL1Z) بأرزيو حيث تبلغ طاقته الانتاجية 17.5 مليون م3/سنويا من الغاز الطبيعي المميع.

-تشغيل الوحدة2 لحاسي الرمل ، بطاقة انتاجية تقدر ب 20 مليار م3/سنويا من الغاز و 4 ملايين طن/سنويا من المكثفات و 880000 طن/سنويا من غاز البترول المميع.

- الانتهاء من أشغال الوحدة 4 لحاسي الرمل بطاقة انتاجية تبلغ 20 مليار م3 من الغاز و 4 ملايين طن/سنويا من المكثفات و 880000 طن/سنويا من غاز البترول المميع.

---

[1] - الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: -
www.sonatrach.dz
تاريخ المطالعة: 25/03/2015

2-3) إعادة الهيكلة و انشاء الشركات 1980-1985:

خلال هذه الفترة ، أطلقت الجزائر مشاريع إقتصادية كبرى مما أدى لانشاء قاعدة اقتصادية مكثفة، هذا ما سمح لها من الاستفادة من عائدات النفط حيث تم إعادة استثمار حصة كبيرة نها في مشاريع التنمية الاقتصادية.

شرعت شركة سوناطراك من خلال الخطة الخماسية، على نطاق واسع، في تجديد عملية إعادة الهيكلة، مما أدى لإنشاء 17 شركة، منها صناعية خدماتية وتجارية وشركات التنفيذ.

***المؤسسات الصناعية:**

- NAFTAL : تكرير و توزيع المحروقات
- ENIP : صناعة البتروكيماويات
- ENPC :صناعة البلاستيك و المطاط
- ASMIDAL : الأسمدة
- ENGTP :الأشغال البترولية الكبرى.
- ENGCB: الهندسة المدنية و البناء
- ENAC :القنوات

***شركات الخدمات النفطية:**

- ENAGEO : جيوفيزياء
- ENAFOR و ENTP : حفر
- ENSP : خدمة الابار
- ENEP : الهندسة النفطية
- CERHYD : مركز البحث في المحروقات

***شركات تسيير المناطق الصناعية بارزيو و سكيكدة و حاسي الرمل و حاسي مسعود:**

فقد سمحت إعادة الهيكلة هذه لسوناطراك أن ترتكز على الأعمال الاساسية من شركة ذات 33 عامل في سنة 1963 بهدف رئيسي يتمثل في نقل و تسويق المحروقات إلى شركة ذات أزيد من 103.300 عامل في سنة 1981 بمجال نشاط شامل للسيطرة على مجمل سلسلة المحروقات.

-في سنة 1981 تم بدء تشغيل مجمع تمييع(GL2Z) ببطيوة، ذو قدرة على المعالجة قدرها 13 مليار م3/سنويا1.

- في سنة 1983، تم وضع خط أنابيب "MatteiEnrico" وذلك لتوزيد إيطاليا وسلوفيينيا عن طريق تونس المجاورة بقدرة تتجاوز الان 32 مليار م3/سنويا.[1]

3- عهد الانفتاح على الشراكة: 1986-1990

القانون رقم 86-174 المؤرخ في 19 أوت 1986 المتعلق بتحديد الاشكال القانونية لأنشطة التنقيب و الاستكشاف و البحث و نقل المحروقات التي تسمح لسوناطراك بالانفتاح على الشراكة،و هناك أربعة أنواع من الشراكة كانت محتملة وذلك بمنح سوناطراك شرف الحصول على مشاركة لا تقل عن 51%:

1- شراكة عقد تقاسم الانتاج

2-شراكة عقد الخدمة

3- الشراكة بالمشاركة دون شخصية قانونية حيث يؤسس الشريك الأجنبي شركة تجارية بموجب القانون الجزائري الواقع مقرها بالجزائر.

4- سوناطراك و النشاط الدولي: 1991-1999

التعديلات التي أدخلها القانون 01/91 في ديسمبر 1991، تسمح للشركات الأجنبية الناشطة خاصة في قطاع الغاز و استرداد الاموال المستثمرة و منحهم مكافأة عادلة للجهود المبذولة.

---

[1]- الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: -
www.sonatrach.dz
تاريخ المطالعة 2015/03/25

أقامت أزيد من 130 شركة نفطية منها الكبرى اتصال مع شركة سوناطراك و تم الإمضاء على 26 عقود البحث و التنقيب خلال السنتين التي أعقبت الإطار المؤسسي الجديد.

في سنة 1996 بدأ تشغيل خط أنابيب المغرب أوروبا المسمى "بيدرودوران فاريل FARELL DURAN PEDRO الذي يمون اسبانيا و البرتغال عبر المغرب حيث تقدر قدرته بأزيد من 11 مليار م3 من الغاز سنويا[1].

5- التحديث و التطوير

5-1 من سنة 2000 إلى يومنا هذا:

قامت سوناطراك ببذل جهود معتبرة : في الاستكشاف والتطوير واستغلال الحقول وفي الهياكل لنقل المحروقات (خطوط أنابيب و محطات الضغط) وفي مصانع تمييع الغاز الطبيعي وفي ناقلة الغاز المسال.

منذ سنة 2000 تم إطلاق العديد من المشاريع في إطار عملية تطوير الاداء والتدويل و تطوير البتروكيماويات والتنويع في أنشطة مجمع سوناطراك، وكذا تجاوز الهدف المحدد لفترة 1999-2007 والمتعلق بالإنتاج الأولي.

حققت الحقول التي وضعت حيز الانتاج في الفترة (99-2009) من قبل المجهود الذاتي لسوناطراك أو عن طريق المشاركة تزايد في الانتاج الاولي الذي ارتفع من 8 مليون طن معادل بترول إلى 233 مليون طن معادل بترول.

تتركز مهمة سوناطراك اليوم على الوظائف التالية: البحث والتطوير، الحفر والتنقيب، الانتاج، النقل البحري، النقل بالانابيب وتبيع المحروقات وتسويقها.

5-2) سوناطراك اليوم: بعدما تجاوزت شركة سوناطراك مراحل حاسمة تحولت إثرها من شركة فتية إلى المجموعة المعروفة حاليا وأصبحت إحدى أهم الشركات البترولية والغازية، حيث ألزمها تطور الاقتصاد العالمي للمحروقات أن تتبع شروطه في العمل والتغيير الجاري إذا اقتضى الأمر.

[1]- الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: -
www.sonatrach.dz
تاريخ المطالعة:25/03/2015

تتمثل هذه المهمة في تغطية الحاجيات الوطنية من المحروقات على المدى الطويل وكذا جلب العملة الصعبة الأزمة لتمويل الاقتصاد الوطني.

وقد تم وضع المراحل التالية لذلك:

المرحلة الأولى: 1962-1995 : أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري

المرحلة الثانية: 1995-2000: أن تكون مجمع بترولي وصناعي جزائري دولي يتكفل بكل فروع الطاقة والكيمياء والخدمات المشتركة[1].

المرحلة الثالثة: بعد سنة 2000 تكملة النشاطات لابترولية والغازية، الطاقة، الكنياء بنشاطات أخرى تتطلب معرفة متماثلة مثل خدمات المناجم....إلخ

أصبحت شركة سوناطراك اليوم قادة صناعية ناجحة قابلة للمنافسة و لمواجهة التحديات خاصة بعد فتح الاقتصاد الوطني على لاسوق الخارجي، والدخول إلى اقتصاد السوق، وذلك بفضل الانجازات الماضية والتوسعات الحالية على الصعيد الوطني والدولي.

وكذلك بعد وضع قانون المحروقات الجدذيد الذي تم مصادقته في مارس 2005 من طرف غرفتي البرلمان ومجلس الأمة.

الفرع الثاني: **أهداف المؤسسة الوطنية سوناطراك**

تأسست سوناطراك بغية تحقيق مجموعة من الأهداف منها ماهو ذاتي ومنها تنموي خاص بالتنمية الوطنية سنلخص أبرزها في النقاط التالية:

-التنقيب على المحروقات و استغلالها

-تطوير شبكات نقل المحروقات، تخزين، شحن، استغلال وتسيير هذه الشبكات

---

[1]- الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: -
www.sonatrach.dz
تاريخ المطالعة:25/03/2015

-تمييع الغاز الطبيعي و معالجته

-تحويل وتكرير المحروقات ومشتقاتها

-تنمية مختلف النشاطات المشتركة في الجزائر و في الخارج مع شركات جزائرية وأجنبية والاشتراك في رأس مال وفي القيم المنقولة الأخرى.

- تمويل البلاد بالمحروقات على المدى المتوسط والبعيد.

-دراسة كل نشاط له علاقة مباشرة بصناعة المحروقات وكل عمل يترتب عنه فائدة على مجمع سوناطراك.

-تلبية الحاجيات المحلية[1].

-حفظ حق الاجيال القادمة في الثروة البترولية

-تحقيق السيطرة على الصناعة البترولية

-تنويع مصادر الدخل الوطني

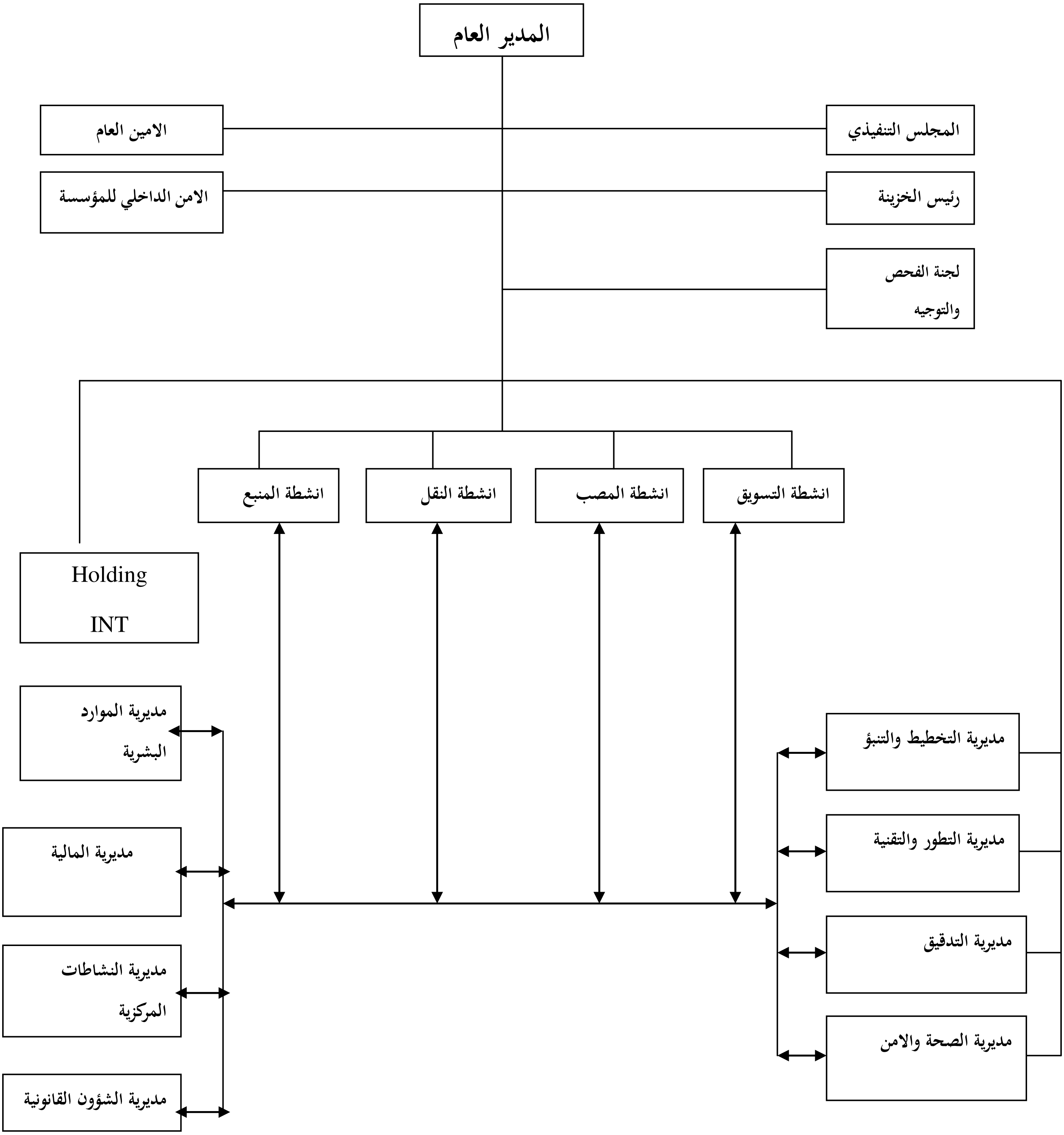
-تحقيق أقصى قدر من العائدات البترولية في المدى القصير لتمويل خطة التنمية العاجلة.

-العائدات البيترولية تبعا للطاقة الاستيعابية للاقتصاد الوطني

-تقوية الدعم للقواعد الصناعية لتحصيل التكامل الوطني

[1]- الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك: -
www.sonatrach.dz
2015/03/25تاريخ المطالعة

الشكل رقم(6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر: بالضياف العيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصادية،المؤسسة الاقتصادية بين اهدافها وتحقيق التنمية المستدامة –جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 /2013 ص25.

المطلب الثاني:نشـاط المؤسسـة الوطنيـة سوناطراك

إن تحقيق الأهداف المذكورة سابقاً استوجب من سوناطراك القيام بعدة نشاطات هـي :

1. **نـشـاط المنبــع** :

يغطي نشاط المنبع نشاطات البحث، الاستكشاف، تطوير وإنتاج المحروقات، تضطلع سوناطراك بهذه الخيرات بمجهود ذاتي، أو بالشراكة مع شركات بترولية أخرى.

تـم تحقيق 16 اكتشافاً في سنة 2009 تسعة اكتشافات بمجهود فردي وسبعة بالشراكـة.

تـم تحقيق 29 اكتشافاً من المحروقات في سنة 2010 سبعة وعشرون بمجهود ذاتي و الباقي بالشراكة.

1.1. **الاكتشـاف** :

وتعتبـر هذه الأخيرة من أهم المراحل في الصناعة البترولية حيث شهدت أول أشغال التنقيب سنة 1980 بحوض شلف وذلك باللجوء إلى عقود الشراكة مع الشركات الأجنبية نظراً لضخامة المشروع.

بينما عملية الاستكشافات فهي تتم سنوياً حيث تم اكتشاف سنة 2001 ستة أبار منها ثلاثة أبار للبترول و أخرى للغاز.

كـما شهدت سنة 2010 زيادة في احتياطي المحروقات من خلال تحقيق تسعة و عشرون اكتشاف جديد من بينها أربعة عشر (14) من الغاز و الغاز المكثف، اثنا عشر (12) من النفط و ثلاث (03) من النفط الغاز. من بين هذه الاكتشافات منها سبعة و عشرون (27) اكتشاف بمجهود ذاتي و الباقي بشراكة مع غاز البروم.

2.1. **التنقيب:**

تميزت سنة 2010 في نشاط التنقيب بعدة تطورات منها.

- الحصول على 11886 كلم من التشكيلات الزلزالية D2، حيث تم تحقيق 81% منها عن طريق المجهود الذاتي لسوناطراك.

- الحصول على 9021 كمل من التشكيلات الزلزالية D3، منها 50% بمجهود ذاتي لسوناطراك.

– حفر 75 بئر (أبار منجزة)، حيث تم تحقيق 85 بالمائة منها بالمجهود الذاتي لسوناطراك.

2. **نشاط المصب :**

نشاط المصب مسؤول عن تطوير وحدات تمييع الغاز الطبيعي و عن فصل غاز البترول المميع و عن التكرير.

لدى سوناطراك من خلال نشاط المصب ما يلي:

– أربع (04) مجمعات من الغاز الطبيعي المميع، 03 بأرزيو و 01 بسكيكدة، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 44 مليار م^3 من الغاز الطبيعي المميع.

– مجمعين (02) من غاز البترول المميع بأرزيو، بطاقة إنتاجية إجمالية قدرها 10.4 مليون طن.

– واحدة (01) بالجزائر العاصمة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.7 مليون طن سنوياً.

– واحدة (01) بسكيكدة ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 15 مليون طن سنوياً.

–واحدة (01) بأرزيو ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 2.5 مليون طن سنويا.

–واحدة(01) بحاسي مسعود ذات قدرة على معالجة النفط الخام قدرها 1.1 مليون طن سنويا.

2–1) تطور احتياطي النفط في الجزائر:

قدرت الشركة الوطنية النفطية سوناطراك مجموع الاحتياطات المؤكدة المتراكمة من النفط بالجزائر في مكامنها الأصلية منذ الاكتشاف النفطي الأول 1 إلى غاية نهاية عام 2010 مكافئ بترول وقد تم استهلاك قسم هام منها ، خصوصا من النفط الخام ، إذ أن ب 16 مليار م3 كمية النفط الخام المكتشفة و القابلة للاسترجاع و المقدرة ب 25% قد تم انتاج أكثر من نصفها حيث شهد احتياطي النفط الخام منذ السبعينات إلى غاية السنوات الأخيرة حالات من التذبذب، سنحاول من خلال الجدول التالي عرض لتطور الاحتياطي من سنة 2000 إلى غاية 2010.

جدول رقم (1) يوضح تطور احتياطي النفط:

السنــــة	الاحتياطـــي
2000	11314
2001	11314
2002	11314
2003	11800
2004	11350
2005	12270
2006	12270
2007	12450
2008	12500
2009	12600
2010	13200

المصدر: تقرير منظمة الاوبك 2010

خلال هذه الفترة المبينة في الجدول كانت الجزائر قد اقتنعت بفكرة انفتاح القطاع على الاستثمار الأجنبي بعدما أثبت ضعف القدرات المحلية سواء التقنية أو المالية على تغطية هذا المجال المنجمي الشاسع لوحدها، وعليه لابد من الانفتاح على الاستثمار الاجنبي المباشر و الاستفادة من الخبرات الأجنبية و تطبيقا لهذه السياسة ، قامت الجزائر بتوقيع أكثر من 50 عقد شراكة مع شركات أجنبية في مجال الاستكشاف، وفعلا تمكنت سياسة الانفتاح على الاستثمار مع الشريك الأجنبي في هذا القطاع على زيادة عدد الحقول المكتشفة سواء نفط كانت أو غاز، حيث أثرت هذه الاكتشافات الجديدة على الاستقرار خلال الفترات الأولى من عهد الانفتاح ،و من تم عرف زيادة مستمرة إلى غاية السنوات الأخيرة، ومن خلال هذا تكون الجزائر قد نجحت بفضل هذه الشراكة وبفضل المجهود الخاص بالمؤسسة سوناطراك في تجديد ورفع احتياطاتها، وذلك بالرغم من أن الجزائر قد ضاعفت من إنتاجها.

3- الإنتاج:

تعتبر هذه العملية كمرحلة موالية لعملية التنقيب والاكتشاف، فعملية انتاج الغاز انطلقت سنو 1921 بينما عملية إنتاج البترول انطلقت سنة 1980، فعرفت عملية الإنتاج تطورا هاما خاصة بعد المشاركة الأجنبية بحيث أن انتاج الغاز سجل 113 مليون م3 في 1990 أما في سنة 2000 فقد وصل إلى 143 مليون م3.1

حيث بلغ الإنتاج الأولي للمحروقات، على مستوى جميع المنتجات إلى 213.9 مليون ط.م.ب منها 55.3 مليون طن من البترول الخام و 145.8 مليار م3 من الغاز الطبيعي.

تمثل مناطق حاسي مسعود وحاسي الرمل نسبة 75 بالمئة من الانتاج الذاتي لسوناطراك و 54 بالمئة من إجمالي الانتاج الدولي.

يشتمل الانتاج الأولي للمحروقات لسنة 2010 على 6(%) من الغاز الطبيعي ،62 (%) من البترول الخام ،6(%) من الكثافات و4 (%) من غاز البترول المميع.

بلغ انتاج المكامن التي تشغلها سوناطراك لوحدها 154.8 مليون ط.م.ب.

يمثل انتاج البترول الخام عن طريق الشراكة 52 بالمائة من إجمالي انتاج لابترول الخام ، أما فيما يتعلق بانتاج الغاز الطبيعي عبر الشراكة فهو يمثل 18(%) من إجمالي الانتاج.

في مجال الحفاظ على الضغط، بلغ حجم المياه المضخة في المكامن البترولية 63.2 مليون م3، اي بنسبة 44 بالمئة .بلغ حجم الغاز الموجه للضخ 89.1 مليار م3.

على مستوى مكمن حاسي رمل فإن حجم عملية دورة الغاز الطبيعي يعادل 38.2 مليار م3، أي بنسبة 44 بالمئة من عملية دورة الانتاج الأولي من غاز المكمن.

بلغ انتاج مركبات تمييع الغاز الطبيعي 31.07 مليون م3 من الغاز الطبيعي المميع، كمابلغ فصل غاز البترول المميع 7.94 مليون طن.

إن حجم فصل غاز البترول المميع يوزع على النحو التالي:

يتم توزيع 85 بالمئة على مركبات غاز لابترول المميع،5 بالمئة على مركبات الغاز الطبيعي المميع، 7 بالمئة على مصافي الشمال و 3 بالمئة على مستوى مراكز الانتاج في جنوب الوطن.1

في سنة 2010، بلغت كميات البترول الخام المعالج بمصافي الشمال ب 20.8 مليون طن.

بلغت كميات المثافات المعالجة عبر وحدة تكرير النفط الخام بسكيكدة 4.66 مليون.

سنحاول عرض تطور عملية الانتاج للمؤسسة في الفترة الممتدة من 2005 إلى 2010 في الجدول التالي:

جدول رقم (2) : تطور عملية الانتاج المحروقات لسوناطراك من 2005 إلى 2010:

الانتاج	2005	2006	2007	2008	2009	2010
البترول الخام (مليون طن)	63	64	64	62	56.32	55.53
الغاز (مليار م3)	152	150	153	154	143.2	145.8
الغاز المميع(مليون م3)	9	8	9	9	8.5	7.2
Condensat stabilisé(مليون طن)	14	13	13	13	12.5	11.2

المصدر: تقرير المؤسسة الوطنية سوناطراك :2008،2010.

عرف الانتاج على مستوى مؤسسة سوناطراك نوع من الاستقرار في مختلف المنتجات المبينة في الجدول رقم (3) خاصة من 2005 إلى سنة 2008 ليعرف بعد ذلك نوع من الانخفاض في سنة 2009 حيث وصل إلى 56.32 مليون طن من البترول الخام بعدما كان 62 مليون طن سنة 2008 ليستمر الانخفاض في سنة 2010 حيث كان الانتاج 55.53 مليون طن.

أما فيما يخص انتاج الغاز شأنه شأن البترول الخام حيث عرف استقرار على مستوى السنوات الاربعة(2005-2006-2007-2008) ليعرف انخفاض في سنتي2009،2010 حيث وصل 45.8 مليار م3 بعدما كان يتمحور حول 150 مليار م3 في السنوات الاربعة الماضية.

كما شهد الغاز المميع ثباتا خلال السنوات 2005،2006،2007،2008، حيث استقر عند 9 مليون متر مكعب لينخفض بعد ذلك إلى 7.5 مليون متر مكعب سنة 2010.

هذا الانخفاض يعود إلى سياسة تسقيف حجم الإنتاج من قبل الأوبك وسياسة الدولة في المحافظة على المخزون البترولي الذي يمثل حق الأجيال القادمة.

4- نشاط النقل:

النقل البحري لغازات البترول المسالة:

تتوفر سوناطراك على اسطول يتكون من عشر ناقلات لغاز البترول المسال عبر فرعيها (2) : شركة النقل لابحري للمحروقات وشركة سوناطراك الدولية لتسويق البترول.

النقل بواسطة القنوات:

يؤمن نشاط النقل بواسطة القنوات توصيل(نقل) المحروقات (البترول الخام، لاغاز الطبيعي، غاز لابترول المميع و الكثافات)،ويتوفر على شبكة من لاقنوات تقارب 16200 كلم وتم نقل عبر هذه الشبكة من خطوط أنابيب البترول و الغاز 244.5 مليون طن معادل بترول (ط م ب) في سنة 2007 (مع حسبان جميع المنتجات).

تحصي شبكة النقل بواسطة الأنابيب 12 خط أنابيب نقل الغاز يبلغ طولها الإجمالي 7459كلم، و بطاقة استيعاب للنقل تقدر ب 131 مليار متر مكعب سنويا ، منها 39 مليار متر مكعب سنويا موجهة نحو الاستيراد.

بعد دخول خطي أنابيب نقل الغاز العابر للقارتين أنريكومتيي (الرابط الجزائر بإيطاليا عبر تونس) وبدروديران فارل (الرابط الجزائر بإسبانيا عبر المغرب) حيز الخدمة، دخلت مشاريع جديدة تمثلت في خطوط أنابيب نقل الغاز طور التنفيذ من أجل الاستجابة للطلب المتنامي للسوق الاوروبية، ويمتلك نشاط النقل بواسطة القنوات مايلي:

-79 مضخات ضخ وضغط مجهزة بأزيد من 290 الة رئيسية بطاقة إجمالية تزيد عن 02 مليون حصان

- قدرة تخزين بحوالي 3.4 مليون متر مكعب.

-مركز وطني لتوزيع الغاز بحاسي الرمل

-مركز وطني لتوزيع المحروقات السائلة بحوض الحمراء.

5- التسويق

بعد تأميم مؤسسات التوزيع في 1980 تحملت سوناطراك عملية توزيع المنتجات النفطية ومضاعف نقاط البيع لرفع صادراتها في الأسواق العالمية.

تصدير الإحجام: تمت المحافظة على مستوى حجم الصادرات بمعدل 116.3 مليون ط.م.ب في سنة 2010 حيث شهد انخفاض طفيف مقارنة بسنة 2009 حيث كان يقدر حجم المبيعات ب 157.5 مليون ط.م.ب.

قيمة الصادرات: يقدر رقم أعمال الصادرات لسنة 2010 ب 56.1 مليار دولار أمريكي مقابل 44.4 دولار أمريكي في سنة 2009، اي بزيادة تقدر ب 26.4

الواردات: بلغ حجم الواردات 1.3 مليون طن في سنة 2010 حيث شهد انخفاض ب 23 بالمئة مقارنة بسنة 2009.

السوق المحلية : بلغت الكميات المباعة في السوق المحلية و الموجهة للغير 36.1 مليون ط.م.ب في سنة 2010 مقابل 34.8 مليون ط.م.ب في سنة 2009 بزيادة ما يقارب 4 بالمئة مقارنة بإنجازات السنة المالية 2009 زادت نسبة تسليم الوقود للسوق المحلية بحوالي 11 مليون طن [1].

1- بالضياف العيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصادية،المؤسسة الاقتصادية بين اهدافها وتحقيق التنمية المستدامة ،مرجع سبق ذكره 27-30.

المطلب الثالث:نظام الحوكمة في مؤسسة سوناطراك

تعمل شركة سونطراك على ترسيخ الشفافية في كافة تعاملاتها وانشطتها، بما يتيح للجمهور الاطلاع على كافة المعلومات وبكل مصداقية وشفافية.

وتطبق شركة سونطراك نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة ،وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية والدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.كما تحترم المؤسسة مبادئ المنافسة الشريفة، وتعارض كل مايتنافى معها،كما تضمن المؤسسة تطبيق واحترام مبادئ أخلاقيات الأعمال في مجال أنشطتها:

1- النزاهة: تعمل المؤسسة على بناء علاقاتها مع كافة الاطراف لمرتبطة بها كالعمال والموردون والزبائن والشركاء الاجتماعيين، على أساس مبادئ أخلاقيات الأعمال المعتمدة على الشرف والنزاهة، حيث تكافئ المؤسسة العمال المخلصين ،وذلك في إطار التزام اخلاقي ينبني على الإخلاص والاحترام.

2- العمل على تكوين المهارات: تعمل مؤسسة سونطراك على تعزيز المهنية بالنسبة للموارد البشرية،من خلال تشجيع المهارات الفردية،وروح الابتكار، والاختراع والمبادرات،فهي تكرس جهود خاصة لتكوين العمال، وتحسين نمط التسيير على مستوى المؤسسة.

كما توفر المؤسسة جو سليم وملائم للعمل، محفز ومناسب لتحقيق تنمية ثقافة المؤسسة المبنية على الاعتراف بالكفاءات والأداء الجيد.

كما تلتزم سوناطراك باحترام موظفيها مدينة لهم بالاعتراف، محافظة على صحتهم، و تضمن لهم سلامتهم،

3- المعاملة العادلة وتكافئ الفرص: تضمن مؤسسة سونطراك نفس فرص العمل للرجال والنساء على حد السواء، فلهم نفس الحقوق وعليهم نفس الواجبات.

كما تولي المؤسسة اهتماما خاصا بحقوق الجانب النسوي، وبما يضمن حقوقهم ويحفظ كرامتهم، كما تكرس المؤسسة مبدأ عدم الاقصاء لكل العمال ولكل المترشحين للعمل.

4- المواطنة: تحرص سونطراك على ضمان سلامة منشآتها و المحافظة على منشآت السكان المجاورة،كما تسعى للحفاظ على البيئة وتساهم في حماية التراث الطبيعي والثقافي، وتساهم سوناطراك في تجسيد الأنشطة الاجتماعية و الخيرية، في التنمية الاقتصادية المحلية، في التضامن الوطني و الدولي وفقا لقيمها كمؤسسة مواطنة.

5- مصداقية المعلومات المحاسبية والتقارير: ان صدور التقارير المالية وغير المالية بصفة صحيحة و سليمة، تعتبر ضرورية لضمان العمل الجيد للشركة، وهو التزام من طرف كل عامل.

ان تزوير أو تلفيق معلومات كاذبة، تعتبر حالات غش وتلاعب،يعاقب عليها النظام الداخلي لسونطراك، وكذلك القانون.

يمكن أن تقوم المؤسسة بتفتيش محاسبي ومالي في أي وقت وبشكل مفاجئ، وفي هذا الإطار يجب على المسؤولين والموظفين المعنيين توفير الاستقبال الحسن للمحققين، والتعاون بصفة مطلقة مع المراجعين سواء كانو من الداخل أو الخارج.

6- السرية، حقوق المؤلف والملكية الفكرية: تعمل سونطراك على حماية حقوق المؤلف، والملكية الفكرية، بما فيها الأسرار التجارية،وبراءات الاختراع، ....الخ.

إن المعلومات التي اطلع عليها الموظفون في إطار العمل،هي ملك خاص للشركة، وهذه الأخيرة تعتبر موظفيها السابقين والحاليين مكمن للسرية التامة،وبذلك تعتبر كل المعلومات العمليات والأنشطة أسرار يجب حفظها وعدم نشرها.

7- مكافحة الرشوة و الفساد: تعتبر الرشوة تصرف خطير، ويعاقب عليه القانون، وينجر عنه متابعات، والفصل عن العمل.

إن مؤسسة سونطراك تمنع منعا باتا على كافة موظفيها تلقي أي مبالغ أو أي أغراض أخرى لها قيمة، من أي شخص أو أية مؤسسة كانت مهما كانت صفتهم، كما يمنع أيضا وبنفس الصفة على الموظفين منح أو تقديم أي مبالغ أو أي أغراض أخرى لها قيمة إلى أي شخص أو مؤسسة مهما كانت صفتهم.

إن أي محاولة رشوة أي موظف من طرف أحدهم، يجب معالجتها على الفور من طرف لجنة أخلاق مؤسسة سونطراك.

8- العلاقات مع الموردين والشركاء والزبائن: تعمل مؤسسة سونطراك من خلال العمليات التي تقوم بها على تعزيز ثقة الموردين والشركاء والزبائن، وبدورهم ينبغي عليهم احترام معايير أخلاقيات الاعمال.

إن التشريع الجزائري ينظم وبصفة أكثر تحديدا العلاقات في مجال الأعمال، ومؤسسة سونطراك وبصرامة تطابق تعاملاتها مع متطلبات القانون.

كما تحترم أيضا مؤسسة سونطراك وبدقة كافة التشريعات الدولية التي تحكم أنشطتها في البلدان المضيفة لها، ومن جهة أخرى لدى سونطراك تنظيمات واجراءات تحكم العلاقات التعاقدية والصفقات التجارية يتوجب احترامها وبدقة.[1]

[1] Code_de_conduite de sonatrach ،p06.

خلاصة:

تعتبر المؤسسة مركز النشاط الاقتصادي المعاصر، حيث تمثل المنبع الرئيسي للرفاهية المادية، وتبقى بالنسبة لمعظم الأعوان الاقتصاديين المكان الرئيسي للعمل، كما أن المؤسسة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلانية الموجهة لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية، وإضافة لكونها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع،وفي هذا الإطار لاتختلف مؤسسة سونطراك الجزائرية عن غيرها من المؤسسات، حيث تعتبر أهم الشركات البترولية في الجزائر و إفريقيا فهي تشارك في التنقيب و الاقتصادية.الإنتاج والتسويق معتمدة على سياسة التنويع ، كما أنها احتلت المراتب الاولى عالميا في مجال المحروقات وهذا يبين الجهود المبذولة في اكتشاف وتطوير و استغلال الحقول البترولية، وبهذا أصبحت القلب النابض للاقتصاد الجزائري لأنها تساهم بنسبة كبيرة فيه وعنصر قوي في تحقيق الاندماج الوطني و الاستقرار و التنمية ،كما تعمل شركة سونطراك على ترسيخ الشفافية في كافة تعاملاتها وانشطتها، بما يتيح للجمهور الاطلاع على كافة المعلومات وبكل مصداقية وشفافية، حيث تطبق شركة سونطراك نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة ،وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية الدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

خلاصة:

عرف الخبراء الحوكمة بأنها محاولة إيجاد التنمية للتطبيقات والممارسات السليم للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم والسندات والعاملين فيها و غيرهم، من خلال تحري تنفيذ العلاقات التعاقدية التي تربطهم من خلال استخدام الأدوات المالية المحاسبية السليمة وفقاً لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة، الأمر الذي أدى إلى تعاضد الجهود لتحسين ممارسات حوكمة الشركات بوضع معايير دولية منذ حوالي 15 سنة حتى اكتسب ما يتمتع به من قوة هائلة في الوقت حالي وحرصت منظمة التجارة العالمية والدول الأعضاء منذ أكثر من 10 سنوات على وضع معايير تساعد على نمو الشركات عبر الحدود بإقناع المستثمرين والمقرضين بالثقة في الاستثمار في حولهم او في المنطقة التي يتواجدون بها، وتحقيقاً لهذا الغرض سعت هيئات المحاسبية الدولية، بالإضافة إلى ذلك قام البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع وتوسيع برامج حوكمة الشركات على مدى عدة أعوام مضت.

بعد التعرض لمختلف النقاط الايجابية التي تتيحها الحوكمة للمؤسسة من أهداف ومزايا تظهر في القضاء على النزاعات والصراع بين الأطراف أصحاب المصالح، ومقاومة الفساد المالي والإداري يظهر لنا الدور الفعال والقيم الذي تلعبه الحوكمة في المؤسسة، هذه الأدوار لا تأتي الا بارتكاز هذا النظام على مجموعة من الركائز التي تعهد الشيء الأهم في نجاح تطبيق هذا المفهوم، والحصول على أقصى وأحسن النتائج من خلال إدراجه ضمن سياسات المؤسسة.

إن تبني مبادئ الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق إلا إذا كان هناك مناخ و بيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ، وهذا ضمن الأطر القانونية والتنظيمية، والجزائر في ظل العولمة تجد نفسها أمام اختبار صعب من خلال البيئة الداخلية وضعف مؤسساتها، و البيئة الخارجية التي ستقرض عليها التكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة . ويمكن القول أن عمليات وضع أي من التشريعات تتمثل إحدى تحديات الشركات في الاقتصاديات النامية وبدونها لا يمكن للأسواق وحوكمة الشركات أن تثبت جذورها، ويعتمد مستقبل اقتصادياتها على مواجهة تلك التحديات، ويتطلب النجاح قيام القطاعين الخاص و العام معاً، إنشاء و وضع اطر قانونية وتنظيمية وخلق جو من الثقة من خلال السلوك الأخلاقي والإشرافي.

ويواجه الاقتصاد الجزائري بصفة خاصة تحديات تمتثل في غرس حوكمة الشركات في الشركات العمومية باعتبارها المساهم بالنصيب الأكبر في العمالة والدخل.

وبخصوص اختبار الفرضيات، فقد وضعنا في بداية دراستنا لهذا الموضوع فرضيتين وكانت نتائجهما كتالي:

1. بالنسبة للفرضية الأولي المتعلقة بأهمية مبادئ حوكمة المؤسسات وممارستها في الدول النامية حيث نلتمس صحتها من خلال الجهود الكبير التي عرضناها من طرف الجزائر ومن دول نامية أخري خاصة العربية للوصول إلي أسمى هدف وهو تحقيق الإفصاح و الشفافية وهذا ما يعود منها من أثار الايجابية علي الدول و اقتصادها ككل.
2. أما بالنسبة للفرضية الثانية التي نصت علي أن الجزائر بذلت جهود من احل تطبيق حوكمة المؤسسات و لكن لم يكفي ذالك ونلمس صحتها وهذا من خلال المعوقات التي واجهتها الجزائر في تطبيق إجراءات الحوكمة ،وهذا طبعا راجع الثقافة المجتمع أولا وثانيا واقع المؤسسات الاقتصادية ضعيف جدا أو خاصة مجلس الإدارة و الإدارة العليا.

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج و التوصيات:

أولاً: النتائج:

– ارتبطت حوكمة الشركات ارتباطاً وثيقاً بالأزمات المالية و الاقتصادية، حيث كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات.

- تعتبر المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

- لقد بذلت السلطات الجزائرية جهودا من أجل إرساء التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات المصرفية، حيث عملت على سن القوانين واصدار المدونات المعززة لتطبيق نظام حوكمة الشركات.

- تطبق شركة سونطراك نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة ،وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية والدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.

ثانياً: التوصــيات

- ضرورة الإسراع بالالتزام القانوني للمؤسسات الجزائرية بتطبيق مبادئ الحوكمة والعمل علي توفير الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لذالك.
- عقد دورات تدريبية ندوات متخصصة وكذا مؤتمرات علمية بصفة مستمرة هذا فيما يخص حوكمة المؤسسات ودور أطرافها يحضرها كل من المهنيين والاكاديميين.
- إعادة تنظيم وظيفة المراجعة الداخلية والخارجية وكذا لجنة المرجعة في المؤسسات الجزائرية بما يضمن استقلاليتها موضوعيتها وكفاءة و فعالية عمليتها.
- العمل علي مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية و الاعتراف بالتطورات الحديثة قي بيئة الأعمال والمتمثلة أساسا في حوكمة المؤسسات وكذا التطورات التي حدثت بالنسبة الأطراف وهذا بتطويرها.
- إنشاء منظمات مهنية تعمل علي تنظيم آليات مزاولة مهنية للمراجعة الداخلية والخارجية بما يتوفي مع المعايير الدولية بالإضافة إلي وضع ميثاق أخلاقيات المهنة آخذه بعين الاعتبار بيئة الأعمال الجزائرية.
- إنشاء معهد متخصص لتدريب وتكوين المرجعين الداخلين والخارجين مع إعطاء شهادات معترف بها بالإضافة إلي حث المرجعين الداخلين والخارجين الانخراط في المعاهد الدولية واكتشاف الخبرات.

ثالثاً:آفاق الموضوع

لقد تناولت الدراسة **نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، وهذه الدراسة لا تخلو من النقائص، ونظرًا لاتساع الموضوع وتواضع معالجة الموضوع من جهة أخرى، فيمكن التوسع في دراسة بعض جزئياته، فمثلا يمكن اعتماد المواضيع التالية:

- دور حوكمة الشركات في الحد من الفساد المالي والإداري .
- دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية.
- واقع وأفاق حوكمة الشركات في الجزائر.

قائمة المراجع باللغة العربية:

1- ابراهيم العيسوي ، التنمية في عالم متغير ، دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتها ، دار الشروق ، القاهرة ، مصر ، 2003 .

2- احمد على خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2012.

3- الخضيري محسن احمد ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2005.

4- هندي منير ، الفكر الحديث في التحليل المالي و تقييم االداء ، مدخل حوكمة الشركات ، المعارف ، الاسكندرية ، 2009.

5- زهير عبد الكريم كايد، الحكماتية (Gouvernance) قضايا و تطبيقات المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات 2003

6- حماد طارق عبد العال ، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف المفاهيم - المباديء - التجارب - المتطلبات) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007 ،

7- حماد ، طارق عبد العال ، حوكمة الشركات ، المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2005 .

8- طارق نوير، تعزيز القدرات الاحصائية و الحوكمة الرشيدة ، حالة مركز المعلومات ودعم القرار التابع لمجلس الوزراء المصري، القاهرة، مصر،2002

9- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ' الطبعة الثالثة ، مصر ، 2007 .

10- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات و الأزمات المالية العالمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2009

11- يوسف محمد طارق ، حوكمة الشركات و التشريعات اللازمة لسلامة التطبيق ، مباديء ممارسة حوكمة الشركات ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر .

12- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري –دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، مصر، 2006

13- .ناصر دادي عدون ،إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة،الجزائر،الطبعة الثانية، 1998

14- نرمين أبو العطا ، حوكمة الشركات ، سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية ، جانفي 2003.

15- سليمان محمد مصطفى ، حوكمة الشركات و أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006

16- عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.

17- عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007.

18- عطا الله وارد خليل ، محمد عبد الفتاح العشماوي ، الحوكمة المؤسسية – المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة و الخاصة ، مكتب الحرية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008

19- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،الطبعة الرابعة،2006

المذكرات:

1- بالضياف العيد، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علوم اقتصادية،المؤسسة الاقتصادية بين اهدافها وتحقيق التنمية المستدامة -جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012 /2013

2- نرمين ابو العطا ، حوكمة الشركات و التمويل على التطبيق على سوق المال ، رسالة ماجستير في الاقتصاد ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، مصر

الملتقيات والمداخلات:

1- بن الطاهر حسين ، بوطلاعة محمد ، دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية و الإفصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري 06-07 ماي 2012 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ..

2- بن عيشي عمار ، عمري سامي ، تطبيق قواعد الحوكمة وأثره على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية ، دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية ، مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة ، واقع و رهانات و آفاق ، جامعة ام البواقي 07-08 ديسمبر 2010 .

3- دبلة فاتح ، حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية و الأنظمة المحاسبية و أثرها على مستوى أداء الأسواق ، ورقة بحثية ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2009.

المـجــلات:

1- دريس رشيد ، آليات الحوكمة المصرفية في الحد من الفساد المالي (حالة الجزائر) ،مجلة الموسسة، مجلة علمية دورية محكمة تصدر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3 ،العدد3 ، 2014.

2- ولد محمد عيسى محمد محمود، قراءة في نظام حوكمة الشركات، مجلة الاستراتيجية والتنمية، مجلة علمية دولية محكمة متخصصة في الميدان الاقتصادي تصدر عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة مستغانم، العدد 5، جويلية 2013.

المطبوعات الجامعية :

2-- ولد محمد عيسى محمد محمود، حوكمة الشركات، مطبوعة جامعية موجهة إلى طلبة: السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة واقتصاد المؤسسة بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم ،الطبعة الاولى، أكتوبر 2013

مواقع الانترنت

1- محاضرات في اقتصاد المؤسسة، الموقع الالكتروني:
http://thayoub.blogspot.com/2015/02/blog-post_75.html

2- دروس اقتصاد المؤسسة، الموقع الالكتروني -

http://iqtissad.blogspot.com/2012/09/blog-post_4820.html

3- موقع جزايرس ، مجمع سوناطراك ينشر مدونة سلوكه ،الموقع الالكتروني:
http://www.djazairess.com/aps/95987

4 - الموقع الالكتروني لمؤسسة سونطراك:
www.sonatrach.dz

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Code_de_conduite de sonatrach

ملخص الدراسة:

❖ من خلال دراستنا لموضوع **واقع نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** حيث كانت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي"ما هو واقع نظام حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟" و من خلال هذه الإشكالية طرحت مجموعة من الأسئلة الفرعية و اقترحت مجموعة من الفرضيات و ذلك قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة و التأكد من صحة الفرضيات المقترحة من الجانبين النظري و التطبيقي. ومن خلال هذه الدراسة استنتجنا أن الجزائر قامت ببذل عدة مجهودات لتطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية ولكن ذلك لم يجد بالنفع وهذا نظرا للمعوقات التي صادفتها كدولة نامية من جهة ثقافة المجتمع ومن جهة ثانية ضعف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريت في **مؤسسة سونطراك الجزائرية** وجدنا أن هذه الشركة تطبق نظام حوكمة الشركات بصفة جيدة، وذلك في ظل احترام القوانين التنظيمية الوطنية والدولية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي.كما تحترم المؤسسة مبادئ المنافسة الشريفة، وتعارض كل مايتنافى معها،كما تضمن المؤسسة تطبيق واحترام مبادئ أخلاقيات الأعمال في مجال أنشطتها.

Study summary:

❖ through our study to the subject of the reality of the corporate governance system in the Algerian economic enterprise, where the problem of this study is as follows, "What is the reality of the corporate governance system in the Algerian economic enterprise?" And through this problem it posed a series of sub-questions and proposed a set of hypotheses and that meant answering the problem at hand and confirm the proposed hypotheses from both theoretical and practical. Through this study, we concluded that Algeria has to make several efforts to implement corporate governance in the economic enterprise, but it did not find a benefit and this because of the obstacles encountered as a developing country on the one hand the culture of the community on the other hand the weakness of the Algerian economic enterprise.
Through the field study conducted in the Algerian Sonatrach Foundation we found that this company apply corporate governance as a good system , and in light of respect for national and international regulatory laws , both at the domestic level or Alforeig.kma Foundation respect the principles of fair competition , and opposes all Maitnavy with it , also included enterprise application and respect for the principles of business ethics in the field of activities

الفصل الأول

الاطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الأول:ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني:أهمية وأهداف وفوائد حوكمة الشركات

المبحث الثالث: خصائص ومحددات حوكمة الشركات

الفصل الثاني

حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزئرية

المبحث الأول: ماهية المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: واقع وتحديات وأفاق حوكمة الشركات

المبحث الثالث: حوكمة الشركات في مؤسسة سوناطراك الجزائرية

مقدمة

الخاتمة

قائمة المراجع